



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZALOŽENÍ CUKRÁRNY
LENKA**

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF CONFECTIONERY LENKA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Michaela Ludvíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Ing. Michaela Ludvíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Jaroslav Rompotl**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr pro založení cukrárny Lenka

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je sestavení reálného podnikatelského záměru pro zřízení cukrárny Lenka. Při zpracování provedu celou řadu analýz a závěrem sestavím bod zvratu, který bude vycházet z předpokládaných tržeb a nákladů.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá založením cukrárny Lenka a zároveň slouží jako podnikatelský záměr pro vybudování cukrárny. První část obsahuje teoretické poznatky, na které navazuje analýza trhu a marketingový průzkum. V návrhové části je vytvořen daný podnikatelský plán, který zhodnocuje šanci na úspěšnou realizaci projektu.

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the establishment of confectionery Lenka and also serves as a business plan for building it. The first part contains theoretical background completed by market analysis and marketing research. The proposal part is focused on the design of the concrete business plan which assesses the chance of successful project implementation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, cukrárna, analýza konkurence, SWOT analýza, marketingový průzkum, marketingový mix, financování, Porterův model pěti sil, bod zvratu.

KEY WORDS

Business plan, patisserie, competitive analysis, SWOT analysis, marketing research, marketing mix, financing, Porter's five forces model, break even point.

Bibliografická citace práce

LUDVÍKOVÁ, M., *Podnikatelský záměr pro založení cukrárny Lenka*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 89 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Dolních Kounicích dne 11. května 2017

.....

Michaela Ludvíková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi, za cenné rady, připomínky a odborné vedení při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svojí rodině, a to zejména mojí mamince Lence Ludvíkové, pro kterou je tato cukrárna zakládána a dle ní také pojmenována.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE A METODY ŘEŠENÍ	9
1 Teoretická východiska.....	10
1.1 Podnikatelský záměr	10
1.1.1 Příprava a sestavení podnikatelského plánu	10
1.1.2 Požadavky na podnikatelský záměr	13
1.2 Právní formy podnikání.....	14
1.2.1 Podnikatel a podnikání	14
1.2.2 Podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění	15
1.2.3 Společnost s ručením omezeným.....	17
1.2.4 Porovnání právních forem	19
1.3 Zdroje financování podnikatelské činnosti.....	20
1.3.1 Vlastní zdroje financování.....	20
1.3.2 Cizí zdroje financování	22
1.4 Analýza pro podnikatelský záměr.....	25
1.4.1 Marketingový mix	25
1.4.2 SWOT analýza.....	26
1.4.3 PEST analýza okolního prostředí.....	28
1.4.4 Porter analýza	29
1.4.5 Marketingový průzkum	30
1.5 Bod zvratu.....	31
2 Analýza současné situace	32
2.1 Charakteristika obce Bratčice	32
2.2 Předmět podnikání a zákazníci	34
2.3 PEST analýza okolního prostředí.....	35
2.3.1 Politické a legislativní okolí	35
2.3.2 Ekonomické prostředí	38
2.3.3 Sociální prostředí	39
2.3.4 Technologické faktory.....	40

2.4	Porterova analýza konkurence	41
2.4.1	Vyjednávací síla odběratelů.....	41
2.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů	41
2.4.3	Rivalita hlavních konkurentů.....	42
2.4.4	Ohrožení ze strany nových konkurentů.....	43
2.4.5	Hrozba substitutů	43
2.5	SWOT analýza	44
2.5.1	Silné stránky	45
2.5.2	Slabé stránky.....	46
2.5.3	Příležitosti.....	46
2.5.4	Hrozby	47
2.6	Marketingový průzkum	48
3	Návrh podnikatelského plánu	56
3.1	Základní údaje o společnosti.....	56
3.2	Forma a předmět podnikání	57
3.3	Umístění cukrárny	57
3.4	Organizační struktura společnosti.....	59
3.5	Marketingový plán	61
3.5.1	Produkt	61
3.5.2	Cena.....	63
3.5.3	Distribuce.....	63
3.5.4	Propagace.....	64
3.6	Finanční plán.....	65
3.6.1	Náklady na zahájení společnosti.....	65
3.6.2	Mzdové náklady.....	68
3.6.3	Odpisy	68
3.6.4	Provozní náklady.....	69
3.6.5	Celkové náklady.....	70
3.6.6	Odhadované výnosy	70
3.7	Výkazy.....	72
3.7.1	Zahajovací rozvaha	73
3.7.2	Plánovaná rozvaha	73

3.7.3	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	74
3.8	Bod zvratu.....	75
3.9	Identifikace rizik	78
3.9.1	Zhodnocení rizik	80
	Zhodnocení podnikatelského plánu	81
	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM LITERATURY	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	88
	PŘÍLOHY	89

ÚVOD

Spoustu lidí by chtělo zkusit podnikat ve své oblíbené činnosti, ať je to z důvodu potěšení a radosti, nebo kvůli vidině vysokého zisku. Pro uskutečnění těchto nápadů je jedním z prvních kroků sestavení reálného podnikatelského plánu neboli záměru. Začátky nebývají nikdy snadné, ale pokud se pustíme i do nepříjemných věcí s vervou a nic nepodceníme, ušetříme si do budoucna spoustu starostí a nepříjemností.

Podnikatelský plán slouží nejen k seskupení a utřídění myšlenek podnikatele, ale využívá se též jako kontrola reálných cílů v porovnání se stanovenými cíli. Sestavený plán pomáhá odhalovat jistá rizika, která se mohou s konkrétním podnikem vyskytnout, a díky tomu se jim může předcházet. Kromě toho odhaluje i příležitosti a možnosti, které by podnik mohl využít k rozvoji a prosperitě ve své činnosti. Při vytváření podnikatelského záměru firmy je nutné zvažovat také kapitálovou náročnost na podnikání a případné způsoby cizího financování při nedostatku vlastních finančních prostředků.

Náplní této diplomové práce je vytvoření podnikatelského záměru pro cukrárnu Lenka, jejíž hlavní činností bude výroba vymodelovaných i klasických dortů, nevšedních i domácích zákusků a poskytnutí příjemného posezení pro hosty s dobrou kávou či limonádou. Cílem cukrárny je uspokojení chuťových buněk zákazníků, tak aby se vždy s radostí vrátili pro další zákusek či dort. Cukrárna je plánována v bývalých prostorech místního hostince v obci Bratčice, kde budou upraveny interiéry.

CÍLE PRÁCE A METODY ŘEŠENÍ

Cílem této diplomové práce je sestavení vhodného podnikatelského záměru pro cukrárnu. Plán bude vycházet z analýzy okolí a konkurence a bude zhotoven co nejrealističtěji, aby mohlo dojít k realizaci nápadu.

Diplomová práce je uspořádána do tří částí, první z nich obsahuje teoretická východiska k danému problému, zaměřená především na definování podnikatelského záměru včetně popisu jednotlivých kroků k jeho sestavení. Dále následuje představení vybraných analýz okolí podniku, včetně analýzy konkurence a rizik. Posledním bodem teoretické části je definice a popis využití vybraných metod marketingového průzkumu.

Druhou částí práce je část analytická, která obsahuje základní informace o cukrárně a jejím okolí. Dílčími cíli, které povedou k naplnění cíle hlavního, jsou zejména provedení analýzy trhu, SLEPT analýzy, Porterovi analýzy, SWOT analýzy a vyhodnocení marketingového průzkumu.

Samotný podnikatelský plán je součástí návrhové části diplomové práce. Na začátku této kapitoly je představena cukrárna s popisem výroby a poskytovanými službami. Součástí návrhu podnikatelského záměru je především finanční plán cukrárny, zhodnocení rizik a celkové zhodnocení efektivnosti investičního záměru.

1 Teoretická východiska

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky z odborné literatury a základní pojmy z oblasti podnikatelského záměru a podnikání, které jsou důležité pro pochopení dané problematiky, a také ke správnému zpracování analytické části.

1.1 Podnikatelský záměr

Člověk, který se rozhodne založit si svůj vlastní podnik, by měl být schopen věnovat určité množství energie do každodenního cílevědomého jednání, které povede ke splnění jeho snu o prosperujícím podniku. K dosažení tohoto snu vede snazší cesta, pokud máte, kromě svého nadšení také sestavený plán dílčích kroků. Než se začne nápad k podnikání uvádět do života, je vhodné ověřit si jeho reálnost a životaschopnost, což je hlavní důvod pro sestavení podnikatelského plánu. Proces zpracování tohoto plánu je velmi přínosný pro zjištění celkové potřeby finančních prostředků, potřeby cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Při sestavení plánu si podnikatel ujasní, jaké kroky musí provést v jednotlivých oblastech, např. jak osloví zákazníky, jak se odliší od konkurence, naplánovat dostatečné výrobní kapacity či vyřešit potřebu zaměstnanců. Podnikatelský plán je v podstatě písemný dokument, který obsahuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s konkrétním podnikáním. [1]

1.1.1 Příprava a sestavení podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není nikde závazně stanoven, jsou však určité atributy, které by měly být společné pro všechny podnikatelské plány, ať jsou vypracovány pro jakýkoliv podnik.

Základní body podnikatelského plánu:

- **titulní list** - uvádí se zde obchodní název a sídlo společnosti, logo firmy, jména zakladatelů a kontakty (telefon, e-mail), kdy bude činnost zahájena a povaha či popis podniku,
- **obsah** – je vhodný pro rychlé vyhledávání konkrétních informací, zpřehlední celý dokument,

- **úvod a účel dokumentu** – zařazuje se na začátek podnikatelského záměru z toho důvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem, uvádí se zde např., zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu ve které budou ještě některé kapitoly doplněny, či se jedná o finální verzi. Cílem je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu,
- **shrnutí** – je to zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách obsaženo, přestože se shrnutí umístí na začátek plánu, zpracováváme ho jako poslední,
- **popis** – objasnění v čem spočívá naše podnikatelská příležitost, je to přesvědčení, že právě nyní je ten vhodný okamžik pro realizaci našeho nápadu. Uvádí se zde, kdo naši službu či výrobek potřebuje a jak se nápad převede do podoby tržeb a zisku.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
 - umístění či lokalita a velikost podniku,
 - přehled personálu podniku nebo organizační schéma,
 - veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
 - průprava podnikatele – dovednosti, znalosti a předchozí praxe.
- **cíle vlastníků a firmy** – investoři se domnívají, že o úspěchu firmy rozhoduje především její vedení, proto prověřují vizi a představu toho, kam chce firma směřovat.
 - **potencionální trhy** – realizace podnikatelského plánu uspěje pouze tehdy, pokud bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty. Investory velice zajímají fakta o potencionálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Je třeba upřesnit, na který cílový trh se chceme zaměřit, uvádíme zde zákazníky, kteří chtějí za produkt či službu zaplatit, mají z výrobku značný užitek a mají k výrobku či službě snadný přístup. Vymezíme zde cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se to podaří, tím lépe se mohou výrobky

a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků. Při volbě cílových skupin musíme přihlížet k faktu, zda je vybraná cílová skupina ochotna výrobek či službu zaplatit. Platí, že segmentace trhu pomáhá vypracovat marketingovou strategii podle vybraného cílového trhu.

- **analýza konkurence** – mnoho tvůrců podnikatelského záměru se domnívá, že pro ně v daném segmentu není konkurence, ale často se pletou, protože nepřemýšlejí, že daný problém se dá vyřešit různými způsoby. V prvním kroku si zde určíme firmy, které představují konkurenci, poté prozkoumáme jejich přednosti a nedostatky a vyhodnotíme hlavní konkurenty. Na základě srovnání můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých firem,
- **marketingová a obchodní strategie** – zde se řeší zejména výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu, který se skládá z produktu, ceny, distribuce a propagace.
- **realizační projektový plán** – pro sestavení podnikatelského plánu je důležitý časový harmonogram činností a také dodavatelské zajištění. Určíme si aktivity, jíž chceme dosáhnout a termíny do kdy mají být splněny.
- **finanční plán** – tento plán převádí předchozí části do číselné podoby a prokazuje reálnost podnikatelského záměru. Je třeba si uvědomit, že pro začínající firmu je zapotřebí mít prostředky na založení firmy, na pořízení dlouhodobého majetku a oběžného majetku, a také na financování provozních nákladů do doby, než nastanou první tržby. Je zde rozebrán plán nákladů, výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha či hodnocení efektivnosti investic,
- **hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu** – je zapotřebí sestavit SWOT analýzu, kde zjistíme a silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby. Provádí se zde také analýza možného rizika a analýza citlivosti.
- **přílohy** – individuálně záleží na každém podniku, co připojí ke svému plánu. Nejčastěji jsou to technické výkresy, zprávy, články, provedené analýzy atd. [1]

1.1.2 Požadavky na podnikatelský záměr

Základními předpoklady pro vytvoření kvalitního a přínosného podnikatelského plánu je zajistit, aby byl pro konečné uživatele tento dokument srozumitelný, přesný, reálný a pravdivý. Jednotlivé body podnikatelského plánu jsou voleny, tak aby vyhovovaly potřebám konkrétního podniku. Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat následující požadavky:

- být stručný, přehledný a jednoduchý – nemělo by se zacházet do hlubokých technologických a technických detailů, aby byl plán srozumitelný pro všechny,
- ukázat výhody produktu či služby pro zákazníka,
- snažit se být co nejvěrohodnější a realistický,
- nebýt velice optimistický z hlediska tržního potenciálu – právě vysoce optimistický pohled snižuje důvěryhodnost podnikatelského plánu v očích poskytovatele kapitálu,
- na druhou stranu by plán neměl být ani příliš pesimistický – právě z důvodu podceňování může být pro investora projekt málo atraktivní,
- upozornit na konkurenční výhody realizovaného projektu a na silné stránky podniku,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu – pokud by investor odhalil negativní faktory či chyby neuvedené v podnikatelském záměru, může to oslabit důvěryhodnost projektu v očích investora a odradit jej od projektu,
- prokázat schopnost firmy hradit splátky a úroky – v případě využití bankovního úvěru k financování projektu,
- uvést jak by mohl případný investor získat zpět vynaložený kapitál i s patřičným zhodnocením,
- zpracovat záměr kvalitně i po formální stránce. [2]

1.2 Právní formy podnikání

Při rozhodování o podnikatelské činnosti je nutné zvolit si určitou právní formu podnikání. Občanský zákoník připouští následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob.

Fyzické osoby i právnické osoby se řídí zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a právnické osoby se dále řídí zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. [3]

1.2.1 Podnikatel a podnikání

Od 1. 1. 2014 nalezneme definici podnikatele v zákoně č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku. Podnikatel je zde definován takto: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“*. [3]

Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem. Obchodní firmou se rozumí jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít více obchodních firem. [3]

Podnik je charakterizován jeho právní samostatností (vystupuje vůči svému okolí jako subjekt, který má jméno, práva a plní si své povinnosti) a ekonomickou samostatností (hospodaří samostatně – ze svých výnosů hradí náklady a dosahuje výsledku hospodaření a určuje si předmět podnikatelské činnosti). Podnikání je dáno vypracováním podnikatelského záměru, strategií a zakladatelským rozpočtem. [4]

Dle nového občanského zákoníku byl podnik nahrazen pojmem obchodní závod, což je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. [3]

1.2.2 Podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění

Nejčastější formou podnikání fyzických osob bývá zvoleno podnikání na základě živnostenského oprávnění. Jedná se o formu podnikání vhodnou pro začínající podnikatele. Podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání je živnost definována jako: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ [5]

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené zákonem o živnostenském podnikání. Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují. [5]

Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami jsou:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost. [5]

Živnostenský zákon vymezuje i omezení v provozování živnosti. Je zakázáno provozovat živnost fyzické nebo právnické osobě, na jejíž majetek byl vyhlášen konkurs, dále osobě, které bylo zrušeno živnostenské oprávnění nebo které bylo zakázáno provozovat živnost, a také fyzickým a právnickým osobám, kterým byl zamítnut insolventní návrh nebo u kterých byl zrušen konkurs. Zároveň živnost nesmí provozovat osoby, které nesplňují všeobecné a zvláštní podmínky. [5]

Zákon 455/1991 o živnostenském podnikání rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti jsou dále rozděleny na volné, řemeslné a vázané.

- ohlašovací, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,
- koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese. [5]

Ohlašovací živnosti se dále člení:

- volné živnosti - k provozování této živnosti stačí živnostníkově splnit všeobecné podmínky dané zákonem o živnostenském podnikání, není zde požadavek na odbornou nebo jinou způsobilost. Při ohlašování na živnostenském úřadě musí podnikatel nahlásit obor, kterého se vykonávaná činnost týká. Do volné živnosti spadají obory jako ubytovací služby, fotografické služby, výroba jízdních kol, maloobchod velkoobchod, výroba hnojiv atd. Pro provoz naší cukrárny je potřeba živnost volná a to konkrétně velkoobchod a maloobchod, je to z toho důvodu, že v cukrárně se prodávají výrobky nejen k přímé konzumaci, ale i zboží k přímému prodeji, které si může zákazník odnést s sebou.
- řemeslné živnosti – zde nestačí splnit pouze všeobecné podmínky, ale je nutné prokázat odbornou způsobilost v oboru působení živnosti. Odbornou způsobilost je potřeba prokázat dokladem o řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem, s maturitní zkouškou, řádném ukončení vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání nebo řádném ukončení rekvalifikace. Odbornou způsobilost lze prokázat i vykonáním šestileté praxe v oboru. Do řemeslné živnosti spadají obory cukrářství, pekařství, řeznictví a uzenářství, kominictví, kadeřnictví atd. K provozu naší cukrárny je zapotřebí živnosti řemeslné a to konkrétně pekařství, cukrářství a hostinská činnost.
- vázané živnosti - odborná způsobilost pro vázané živnosti je stanovena přílohou č. 2, zákona o živnostenském podnikání nebo je upravena zvláštními právními předpisy uvedenými v příloze. Do vázané živnosti spadají geologické práce, oční optika, zpracování tabáku či projektová činnost ve výstavbě. [5]

Oprávnění provozovat živnost (dále jen "živnostenské oprávnění") vzniká právnickým osobám již zapsaným do obchodního rejstříku, právnickým osobám, které se do obchodního rejstříku nezapisují, a fyzickým osobám:

- u ohlašovacích živností dnem ohlášení,
- u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. [5]

Pro založení živnosti si dle příloh živnostenského zákona vybereme obor činnosti, kterému se chceme věnovat, poté požádáme na kterémkoliv živnostenském úřadě o živnostenské oprávnění. Vyplníme jednotný registrační formulář, buď osobně, nebo elektronicky. Pracovník živnostenského úřadu ověří naši totožnost, zjistí potřebné informace, zapíše zvolené okruhy činností a také se zeptá, jestli chceme současně zaregistrovat k platbě zdravotního a sociálního pojištění a dani z příjmu fyzických osob na příslušném finančním úřadě. Tímto si ušetříme spoustu času a nepropásneme zákonem stanovené termíny pro přihlášení. Po zaplacení poplatku 1000 Kč získáme výpis z živnostenského rejstříku. Ohlášením živnosti může podnikání začít. Přibližně za měsíc od ohlášení živnosti bude doručen dopis z příslušného finančního úřadu s přiděleným daňovým identifikačním číslem neboli DIČ. [6]

1.2.3 Společnost s ručením omezeným

Na občanský zákoník navazuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který se zabývá právníckými osobami neboli obchodními korporacemi. Obchodní korporace jsou podle zákona o obchodních korporacích všechny obchodní společnosti a družstva. Mezi obchodní společnosti patří společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Mezi družstva patří družstvo a evropská družstevní společnost. [7]

Společnost s ručením omezeným se řadí mezi kapitálové společnosti, za jejichž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže by společenská smlouva určila, že výše vkladu je vyšší. Orgány společnosti s ručením omezeným jsou valná hromada, což je nejvyšší orgán společnosti, jednatelé, kteří tvoří statutární orgán a dozorčí rada, která dohlíží mimo jiné na činnost jednatelů. [7]

Registraci společnosti s ručením omezeným lze rozdělit na dvě základní fáze. První je založení, čímž se rozumí sepsání zakládací listiny jejími zakladateli, v případě s.r.o. je to společenská smlouva ve formě notářského zápisu nebo zakládací listina v případě jednoho zakladatele. Druhou fází je pak samotný vznik společnosti, kdy je firma zapsána do obchodního rejstříku, je jí přiděleno IČ a od té doby může začít legálně

podnikat. Mezi založením a vznikem probíhá vlastní proces registrace, kdy jsou obstarávány zákonem předepsané dokumenty nutné pro zápis firmy do obchodního rejstříku. [8]

Společenská smlouva obsahuje:

- firmu a předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených,
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- výši základního kapitálu,
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost,
- vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,
- údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelem, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být voleni valnou hromadou,
- určení správce vkladů,
- u nepeněžitého vkladu jeho popis, ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs, a určení osoby znalce, který provede ocenění vkladu. [7]

Pro založení společnosti s ručením omezeným, musíme vyřídít poplatek notáři za vydání osvědčení o splnění podmínek pro zápis firmy do obchodního rejstříku, což činí 1.000 Kč + DPH a paušální poplatek notáři za provedení zápisu firmy do obchodního rejstříku 300 Kč + DPH. Dále musí firma zaplatit poplatek za vydání živnostenského listu placený živnostenskému úřadu, neboť bez toho nelze až na výjimky firmu do obchodního rejstříku zapsat, tento poplatek činí 1.000 Kč. Mezi další výdaje patří povinné poplatky za výpisy z rejstříku trestů jednatelů firmy a poplatek za výpis z katastru nemovitostí dokládáný k zápisu sídla firmy. Dalšími výdaji pak mohou být poplatky notáři za vydání stejnopisů notářských zápisů, poplatky za ověřování podpisů na listinách apod. [8]

1.2.4 Porovnání právních forem

Založení a vznik společnosti s ručením omezeným je dnes už poměrně jednoduchou, levnou a rychlou záležitostí, až po čase může nabývat více administrativních povinností. V České republice vznikne každoročně několik stovek nových podnikatelů. Většina z nich se ubírá spíše tou cestou, kterou je podnikání jako OSVČ, tedy na živnostenské oprávnění.

Velkým problémem u OSVČ může být ručení, neboli odpovědnost, a to celým svým majetkem. Vzniknou-li z podnikání dluhy, každý podnikatel má povinnost je kompletně uhradit a na to musí použít i svůj soukromý majetek. To může pro mnoho lidí znamenat existenční problémy. Oproti tomu společnost s ručením omezeným, jak už značí samotný název, ručí pouze v omezené výši - svým základním kapitálem. Soukromý majetek jednatelů i společníků zůstává nedotčený. I proto se pro založení společnosti s ručením omezeným rozhoduje stále více podnikatelů.

Podnikání jako OSVČ přináší další nevýhodu v tom, že vše stojí pouze na jediné konkrétní osobě. Tato osoba je totiž v mnoha ohledech nezastupitelná, což v případě delší nemoci může činit nemalé problémy. Naproti tomu každá společnost může mít i několik jednatelů, kteří jsou oprávněni společnost řídit a vystupovat za ni nezávisle na sobě. Tím je zaručen bezproblémový chod v případě nedostupnosti některých osob.

Může se zdát, že každá společnost má větší prestiž než je tomu u OSVČ, kde je vnímán pouze osobní podnikatelský charakter. Společnost jako taková může stoupnout v očích potencionálních obchodních partnerů a zákazníku, kterým svůj produkt prodává. To je zárukou mnohem pozitivnějšího vnímání, které může vést k více zakázkám. Toho může OSVČ jenom těžko dosáhnout, zvláště v případech, kdy je jeho sídlo zároveň i jeho trvalé bydliště. Vše tak může působit velmi amatérským dojmem. [9]

1.3 Zdroje financování podnikatelské činnosti

Pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru je zapotřebí zajistit dostatečné množství finanční zdrojů na pokrytí nákladů projektu tak, aby mohl být proveden v potřebném rozsahu a čase. Při zakládání společnosti je potřeba disponovat počátečním kapitálem, jeho velikost závisí na oboru podnikání i na právní formě podnikání. Jedním ze základních zdrojů financování jsou vlastní zdroje, které majitel vkládá do svého podniku. Investováním svých úspor dává podnikatel najevo, že je přesvědčen o životaschopnosti své myšlenky a plánu. Pokud by tyto peníze do podnikání nevložil, je zřejmé, že by realizaci podnikatelského plánu nepodpořili ani další osoby. [10]

1.3.1 Vlastní zdroje financování

Mezi vlastní interní zdroje patří zisk a odpisy. Financování z interních zdrojů můžeme nazvat samofinancování. Vlastními externími zdroji jsou hlavně vklady vlastníků. Výhodou zisku je, že nedochází ke zvyšování objemu závazků a posílením vlastního kapitálu ziskem se snižuje riziko zadluženosti firmy. Nevýhodou je skutečnost, že zisk není stabilním zdrojem, navíc je zdrojem často dražším. Plyne to z toho důvodu, že akcionáři, požadují ze svého vloženého kapitálu podíl na zisku, který je zpravidla vyšší než úroková míra dluhu. [11]

- **Odpisy** – dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je součástí podniku několik let, proto nemůže být zahrnován do provozních nákladů naráz, ale musí být zahrnován postupně v jednotlivých letech životnosti. Postupné zařazení pořizovací ceny dlouhodobého majetku do nákladů se uskutečňuje pomocí odpisů. Odpisy jsou zachyceny v účetním výkazu zisku a ztráty. Naproti tomu oprávky jsou zachyceny v rozvaze a vyjadřují souhrn provedených odpisů k určitému okamžiku. Odpisy nejen že vyjadřují stupeň opotřebení majetku, ale mají pro podnik i další význam a to ten, že ovlivňují výši vykazovaného hospodářského výsledku a tím i základ daně ze zisku, jelikož jsou složkou provozních nákladů. Vystupují jako volný finanční zdroj, použitelný k jakémukoli účelu, do doby obnovy dlouhodobého majetku. Odpisy nejsou peněžním výdajem, ten se již provedl při pořízení majetku. [12]

- **Vklady vlastníků** – tyto vklady představují jeden ze základních zdrojů financování, při zakládání společnosti. Výše základního vkladu v různých formách podnikání se odlišuje pouze v tom, jestli je zákonem stanovena jeho minimální výše nebo není. Při podnikání fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění není tato minimální výše stanovena, záleží tak plně na zakladateli, jakou částku je ochoten do podnikání vložit. U společnosti s ručením omezeným je stanovena minimální výše základního kapitálu na 1 Kč za každého společníka. [13]
- **Nerozdělený zisk** – je považován za druhý nejvýznamnější zdroj interního financování, můžeme jej charakterizovat jako část zisku, která nebyla použita na výplatu dividend či na tvorbu fondů ze zisku. Podíl nerozděleného zisku na celkovém kapitálu nebývá vysoký, avšak podíl na financování investic bývá mnohem vyšší. [12]
- **Rezervní fondy** – ovlivňují nepřímo výši nerozděleného zisku. Rezervní fondy představují část zisku podniku, kterou si ponechává jako ochranu proti různým rizikům. Na základě zákona jsou tvořeny povinné rezervní fondy, které mají ochraňovat zájmy věřitelů a akcionářů, eventuálně úhradu ztrát z podnikání. Naproti tomu dobrovolné rezervní fondy vznikají na základě vlastního rozhodnutí společnosti. Zde je nutno odlišovat rezervy, které jsou součástí nákladů, v ČR jsou zahrnovány mezi cizí zdroje. [12]

Pro management podniku je samofinancování vhodné zejména proto, že nezvyšuje počet věřitelů, neroste při něm finanční riziko a také nevznikají další emisní náklady. Další výhodou může být i skutečnost, že z těchto zdrojů můžeme krýt i investice, které mají vysoký stupeň rizika a je obtížné získat na ně externí zdroje. Samofinancování však bývá dražší variantou, protože zde nepůsobí úrokový daňový štít a často se vyskytuje nízká stabilita zdroje financování z nerozděleného zisku. [12]

1.3.2 Cizí zdroje financování

K cizím zdrojům patří nejčastěji úvěry, ale také emise dluhopisů. Zvláštním druhem cizího kapitálu je leasing. Cenou, kterou platíme za využití cizího kapitálu, jsou úroky. Úroky jsou zahrnuty do nákladů a snižují daňový základ, tím pádem i výši daně. Působením tohoto daňového štítu cizí kapitál zlevňuje a často bývá výhodnější než kapitál vlastní. Pokud ale vzroste zadluženost nad určitou hranici, roste i riziko pro věřitele a tím roste i požadovaná úroková míra. Nevýhodou dluhového financování je, že v případě nepříznivého vývoje musíme uhradit závazky vzniklé v souvislosti s používáním cizího kapitálu, naproti tomu výplatu dividend můžeme pozastavit. [11]

Do nejvíce využívaných forem externích zdrojů financování patří bankovní a obchodní úvěry, finanční či operativní leasing, různé druhy dotací, rizikový kapitál a také emise akcií nebo dluhopisů.

- **Dluhopisy** – jsou to zastupitelné cenné papíry, s nimiž je spojeno právo na splacení dlužné částky a povinnost emitenta uspokojit toto právo. Dluhopisy jsou též nazývané obligace. Vystupují zde dva partneři, a to věřitel, který půjčuje na určitou dobu své volné peněžní prostředky, a dlužník, který je emitentem dluhopisu. Emise těchto cenných papírů má sloužit k získání finančních zdrojů pro emitenty. Věřitel si koupí od emitenta dluhopis, a tím mu poskytne střednědobý nebo dlouhodobý úvěr. Mezi emitenty obligací se může zařadit vláda, banky nebo podniky. [14]
- **Rizikový kapitál** - vstupem rizikového kapitálu se snižuje míra samostatnosti, avšak diverzifikuje se riziko budoucího vývoje, protože část rizika se přenáší na poskytovatele kapitálu. Je to zvláštní způsob spolupráce investora a majitele, hlavním smyslem na straně investora je vhodné umístění volného kapitálu, a pro vlastníka to znamená získání prostředků pro rozvoj podnikání. [15].
- **Úvěr** – nejdostupnějším externím financováním je úvěr, je dostupný i menším podnikatelským subjektům, které nemohou realizovat emisi cenných papírů. Úvěr vzniká mezi dlužníkem a věřitelem na základě úvěrové smlouvy, z které plyne předmět smlouvy i způsob splacení dluhu. Úvěr lze definovat jako zapůjčení peněžních prostředků bankou a s nimi spojeného práva disponovat

se zapůjčenými prostředky proti závazku později tyto peněžní prostředky vrátit a vyplatit odměnu za jejich půjčení formou úroku. Dlužník tedy musí vrátit zapůjčený obnos, tzv. jistinu a zároveň zaplatí i stanovený úrok. [14]

Cenou za poskytnutí bankovní půjčky je úrok a ostatní výdaje spojené se získáním úvěru, patří do nich např. bankovní poplatky. Cenu bankovních úvěrů ovlivňuje nejvíce bonita klienta a doba splatnosti. Krátkodobé půjčky bývají zpravidla levnější než ty dlouhodobé, je to z důvodu většího rizika věřitelů při delším časovém horizontu. Za větší riziko je také požadován větší výnos. Při použití bankovního úvěru vzniká firmě daňový štít, protože úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ. Podmínkou působení daňového štítu je kladný výsledek hospodaření. [16]

Úvěry můžeme rozdělit dle doby, na kterou jsou poskytovány:

Krátkodobé (splatnost do 1 roku).

Střednědobé (splatné zpravidla ve lhůtě 1 až 5 let).

Dlouhodobé (splatnost delší než 5 let).

Nejčastěji se úvěry poskytují ve dvou podobách:

- **Dodavatelský úvěr** – dodavatel poskytuje odběrateli úvěr v podobě dodávky zboží, strojů nebo zařízení. Dodavatelský úvěr je součástí obchodní politiky dodavatele a je také nástrojem konkurenčního boje. Prodejce má větší jistotu prodeje zboží a cena je udělána tak, aby pokryla náklady, zisk a úrok, který je zpravidla vyšší než u bankovních úvěrů.
- **Bankovní úvěr** – poskytují jej komerční banky ve formě peněz, mohou jej poskytovat i pojišťovací společnosti nebo penzijní fondy. Bankovní úvěr je poskytován bankou na základě její obchodní politiky a na základě stanovených obchodních podmínek, většinou na pořízení dlouhodobého majetku. [12]

Výhody a nevýhody bankovního úvěru

Výhody - v případě úvěrového financování je pořizovaný dlouhodobý majetek ve vlastnictví podniku, a tak může podnik uskutečňovat jeho odpisy. Podnik může s majetkem pořizovaným na úvěr libovolně nakládat, práva vlastníka nejsou žádným způsobem omezena, není vyloučen i prodej v případě, že se společnosti daný majetek již nehodí. Mezi další výhody patří daňové uznatelné náklady v podobě úroků z bankovního úvěru.

Nevýhody – zvyšováním podílů úvěrů na financování společnosti se zároveň zvyšuje podnikové finanční riziko. Podnik se zavazuje hradit po delší dobu splátky, které zahrnují úmor pořízené částky a úrok. V případě nesplácení těchto částek se podnik dostává do zhoršování platební situace a hrozí tak konkurzní řízení či krach společnosti. Velkou nevýhodou bankovního úvěru je i jeho administrativní náročnost a zdoluhavý schvalovací proces. Obvykle je vyžadována i účetní závěrka za minulé 3 roky a někdy též mezitímní účetní závěrka aktuálního roku. Další nevýhodou je také fakt, že některé banky požadují ručení, např. v podobě zástavy movitého či nemovitého majetku. [12]

- **Leasing** – představuje jednu z možností externího financování. Leasing je smluvní vztah mezi pronajímatelem a nájemcem, na základě kterého pronajímatel poskytuje za úplatu, nebo jiné nepeněžní plnění, nájemci právo určitý majetek po sjednanou dobu používat. Na rozdíl od bankovního úvěru při leasingu zůstává vlastnické právo po celou dobu pronájmu pronajímateli určité věci, na nájemce tak přechází právo daný majetek pouze užívat. Leasingem mohou být financovány stroje, zařízení ale i nemovitosti a nehmotný majetek.

Rozlišujeme dva základní typy leasingu:

Finanční leasing – zde následuje koupě majetku za předem dohodnutou zůstatkovou cenu.

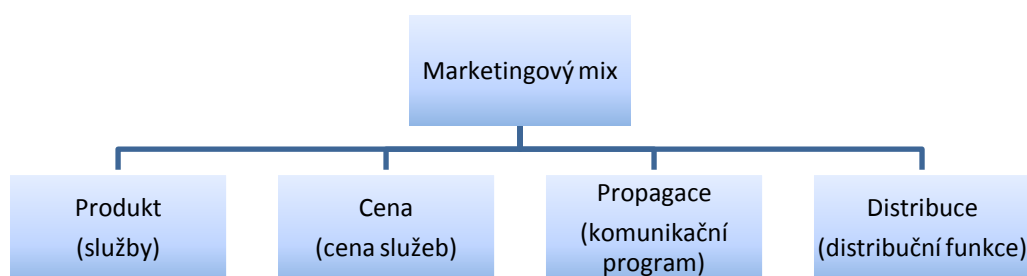
Operativní leasing – bývá krátkodobý nebo střednědobý a po skončení pronájmu je předmět vrácen pronajímateli. [17]

1.4 Analýza pro podnikatelský záměr

Analytické nástroje jsou hlavní prostředky, které slouží pro důkladnou analýzu podniku a trhu, což je nezbytné pro sestavení kvalitního a reálného podnikatelského plánu. Využitím těchto analýz lze získat informace o vnějším i vnitřním podnikatelském prostředí, ale také lze analyzovat celé odvětví a hlavní konkurenci firmy v dané podnikatelské činnosti. [2]

1.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia, základní složky jsou výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé a při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu. [2]



Obrázek 1: Marketingový mix (Zdroj: zpracováno dle (18))

- výrobek – projekt bude životaschopný pouze tehdy, pokud najde produkt uplatnění na trhu. Je dobré zvážit, zda se soustředit na jediný produkt, nebo vyrábět více odlišných produktů. Stanovení charakteristik výrobku vytváří základnu pro výrobní program, velikost výrobní jednotky apod.
- cenová politika – stanovuje se zde výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika dle konkurentů, poskytované slevy, platební podmínky apod.
- propagace – je nutná pro vstup nového produktu na trh a pro udržení tržní pozice, jedná se zde o reklamu, osobní prodej, public relations atd.
- distribuční kanály – hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům, sleduje se logistika, způsoby přepravy apod. [2]

1.4.2 SWOT analýza

Analýza SWOT je chápána jako strategie vytvoření budoucího způsobu řízení společnosti, obsahuje vnitřní silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby identifikované ve vnějším prostředí. Tato analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a lehce použitelným nástrojem k predikci celkové situace podniku. Účelem této analýzy je zaměřit se na vyzdvižení těch stránek, které mají strategický význam. Je třeba rozlišit silné stránky, které jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie mají rozhodující roli. [19]

Silné a slabé stránky - Analýza okolí nestačí pro vybudování strategie, vždy se musí brát v úvahu silné a slabé stránky organizace. Tyto stránky se určují podle vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Do silných stránek se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i firmě. Mezi nejsilnější stránky patří právě ty, které jiné firmy nemohou okopírovat, jsou to například kvalitní produkty, propojení se světovými výrobci, široký sortiment výrobků, tým odborníků ve vedení podniku nebo tradice značky. Slabé jsou přesným opakem silných stránek. Jsou to především nedostatky nebo omezení podniku. Za slabé stránky můžeme považovat zastaralé výrobky, zadluženost, jazykové bariéry, špatnou pověst podniku nebo nedostatečnou komunikaci uvnitř podniku i ve vztahu k zákazníkům. [20]

Hrozby a příležitosti – v příležitostech se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Pro podnik znamenají velmi příznivou situaci, mnohdy mohou podnik zvýhodnit i před konkurenty. Příležitostí jsou například snadné vstupy na nový trh, získání nových odběratelů, zavedení nové skupiny výrobků nebo nulová konkurence na trhu. Naproti tomu hrozby představují skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo snížit spokojenost zákazníků. Jedná se o nepříznivou situaci v podnikovém prostředí. Hrozby pro podnik mohou být například silná konkurence na trhu, závislost na surovinách ze zahraničí, příchod zahraniční konkurence na domácí trh nebo orientace nadnárodních řetězců na produkty jejich mateřských zemí. [20]

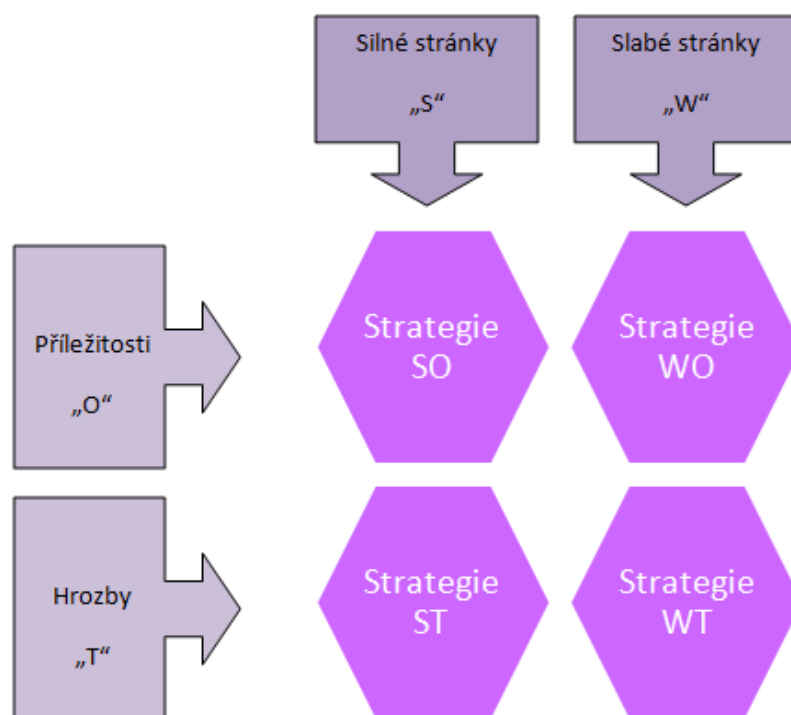
Varianty strategického chování – kombinací předešlých jednotlivých faktorů vzniknou různé varianty strategického chování firmy. SWOT analýza tvoří čtyři východiska pro tvorbu strategie.

Strategie SO – tato strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. Tato kombinace se vyskytuje velice zřídka, je to spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

Strategie WO – firma je zaměřena na odstranění svých slabých stránek využitím příležitostí. Často se jedná o akvizice nebo joint venture.

Strategie ST – strategie je možná tehdy, pokud je podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Může to být např. tato situace: silné právní oddělení vymáhá pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků.

Strategie WT – tuto strategii mají společnosti nejméně rádi, jelikož se musí odstranit slabé stránky a vyhnout se ohrožení zvenku. Společnosti v této strategii často bojují o přežití. [19]



Obrázek 2: SWOT matice (Zdroj: zpracováno dle (19))

1.4.3 PEST analýza okolního prostředí

PEST analýza je technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí. Jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. Analýza externího prostředí je důležitá pro poznání okolí, ve kterém firma působí. Také slouží k rozpoznání změn a trendů, které se v okolí podniku dějí a mohou mít vliv na jeho chod a další rozvoj. PEST analýza představuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Někdy se také mluví o modelu SLEPT, kde je ještě zahrnuto legislativní prostředí. Při tvorbě této analýzy popisujeme svoje vazby k makroekonomickému okolí a reagujeme na podněty z okolí, také zjistíme, co vše máme k dispozici a jak to nejefektivněji využít v náš vlastní prospěch.

- Politické okolí – jsou zde promítnuty jednotlivé legislativní předpisy, kterými se podnik musí řídit. Zahrnuje se sem politická situace v zemi, ve které podnikáme a její potencionální vliv na naše podnikání. Může to být například změna v zákoníku práce či úprava minimální mzdy. Také musíme brát v potaz nařízení Evropské Unie, abychom s nimi nebyli v rozporu v případě vývozu či dovozu ze zahraničí. Sledují se i vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou.
- Ekonomické prostředí – projevují se zde měnové kurzy, které mají vliv na poptávku zahraničních zákazníků, dále stabilita měny či úrokové sazby monetární politiky. Sleduje se trend rozvoje hrubého domácího produktu i ekonomický růst, jak obecný, tak i konkrétního určitého odvětví.
- Sociální prostředí – tento faktor odpovídá na otázky, související s demografickým vývojem, vzděláním či věkovým profilem obyvatelstva. V tomto prostředí může záviset na velikosti rodiny, velikosti bydlení nebo na životním stylu. Faktorem může být i postoj k práci, zájmy obyvatelstva nebo pracovní mobilita.
- Technologické faktory – zde se obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu či v konkrétní zemi. Zkoumáme, jak si firma stojí oproti konkurenci, zda je dostatečně inovativní a technologicky vyspělá. Berou se v potaz nové objevy, vynálezy, vliv změn informačních technologií nebo i míra technologického opotřebení. [21]

1.4.4 Porter analýza

Porterova analýza pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá Porter pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy ovlivňují. Firma poté vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnost a jak se bránit.

- **Hrozba nových vstupů do odvětví** – jedná se o ohrožení novými konkurenty na trhu. Pokud je trh atraktivní pro další podniky, je pravděpodobné, že se objeví konkurence. Reálně však existuje spousta bariér, které brání novým konkurentům vstoupit na trh, jsou to například patenty a know how, vysoká loajalita zákazníků k současným značkám, regulace vlády či úspory z rozsahu.
- **Konkurence v odvětví** – firmy mezi sebou bojují o konkurenční výhody. Pokud je podnik schopný dodávat relativně stejně kvalitní výrobek jako konkurence, ale s nižšími náklady, nebo má kvalitnější výrobek, má konkurenční výhodu.
- **Hrozba substitutů** - substituty jsou myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Znamená to, že pro jistou skupinu odběratelů mají stejnou funkci, jen jsou postaveny na jiné technologii. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence. Tyto výrobky se pak stávají konkurenčními a jejich cena má velký vliv jak na zákazníky, tak i na firmu.
- **Vyjednávací schopnost dodavatelů** – dodavatelé jsou pro firmu velice důležití z důvodu poskytování zdrojů potřebných pro výrobu a produkci služeb. Úspěch firmy závisí do velké míry právě na dodavatelích, proto je důležité mít kritéria, podle kterých je firma vybírá. Pokud podnik zvyšuje závislost pouze vůči jednomu dodavateli, roste tak jejich vyjednávací síla. Velkou vyjednávací schopnost mají dodavatelé, pokud by jejich odběratelé museli bez produktů dodavatele zastavit výrobu, nebo pokud existuje na trhu malé množství dodavatelů.

- **Vyjednávací schopnost odběratelů** – vliv odběratelů je ovlivněn mnoha faktory, jednotlivý zákazníci se od sebe liší velikostí, svými potřebami nebo požadovanou kvalitou výrobků. Stejně jako u dodavatelů, mají obrovskou vyjednávací schopnost, pokud jsou našimi jedinými odběrateli, nebo nakupují ve velkém. [18]

1.4.5 Marketingový průzkum

Náplní marketingového výzkumu je získání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí. Tento výzkum zahrnuje zejména faktory jako je poptávka a konkurence, konkurenční produkty, potřeby a chování zákazníků. Tyto data lze získat z již existujících informací nebo pomocí speciálních šetření. Speciální šetření zahrnuje interview, testy, pozorování apod. Existující informační zdroje jsou zejména dostupné statistiky a zprávy, které obsahují údaje převážně kvantitativního rázu. Po získání a vyhodnocení marketingových informací je zapotřebí zpracování technicko-ekonomické studie, např.:

Stanovit cílový trh projektu – součástí tohoto kroku je definice trhu, zákazníků a regionu. Je zapotřebí charakteristika produktů, což zahrnuje kvalitu, design, balení, pozáruční služby atd. Je třeba zajistit i podporu prodeje, cenovou úroveň i distribuční kanály.

Analyzovat zákazníky – pozornost by se měla soustředit na otázky typu: Jaké jsou motivy zákazníků, co se nakupuje, proč se to kupuje, kdy a kolik se zboží kupuje atd. Upozornit je třeba i na to, že různé trhy mají různé charakteristiky z hlediska chování zákazníků.

Definovat segmenty trhu – doporučuje se rozdělit trh na určité segmenty na základě odlišného chování zákazníků. Segmentace se nejčastěji provádí na třech základních faktorech, kterými jsou geografie, sociálně-demografická kritéria pro jednotlivce a kritéria psychologická. Mezi geografické hledisko patří regiony, národnosti, nebo rozdělení na městskou a venkovskou dominanci. Do sociálně demografických kritérií spadají věk, pohlaví, příjem či vzdělání. Do psychologické segmentace patří např. inovativnost zákazníků.

Analyzovat tržní konkurenci – všechny konkurenční faktory budou do značné míry ovlivňovat náš podíl na trhu, a proto je důležité věnovat jim značnou pozornost. Úspěšnou firmou může být v náročných podmínkách tržní ekonomiky pouze firma, která zná dobře svoji konkurenci. Je vhodné specifikovat naše rozhodující konkurenty na jednotlivých segmentech trhu a na rozhodujících segmentech, poznat cíle těchto konkurent, jejich chování, silné a slabé stránky apod.

Analyzovat distribuční kanály – tyto kanály spojují výrobce s konečnými spotřebiteli, tvoří velkoobchod, maloobchod a přímou distribuci zákazníkům.

Analyzovat obor – je třeba posuzovat životní cyklus oboru a určit, ve které fázi životního cyklu se obor právě nachází, ovlivňuje totiž současnou úroveň i budoucí vývoj potenciálního trhu.

Stanovit budoucí vývoj poptávky – je to závěrečná, nejdůležitější a také nejobtížnější fáze marketingového výzkumu. Zahrnuje detailní odhad skutečného celkového objemu trhu.

Výsledek marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu, což představuje základní východisko pro koncipování celkové strategie projektu. [2]

1.5 Bod zvratu

Bod zvratu je takový objem výroby a prodeje, při které se tržby právě rovnají nákladům, to znamená, že zisk je rovný nule. Bod zvratu bývá někdy označen také jako mrtvý bod, nulový bod, nebo bod krytí nákladů. Bod zvratu je důležité znát, abychom byli schopni vyčíslit, od kdy se vyplatí určitá investice, od kdy je projekt, produkt nebo celá firma rentabilní. Matematické odvození bodu zvratu, kde je p = cena, q = množství, F = fixní náklady, b = variabilní náklady na jednotku, T = tržby, N = náklady: [11]

$$T=N$$

$$p \cdot q = F + b \cdot q$$

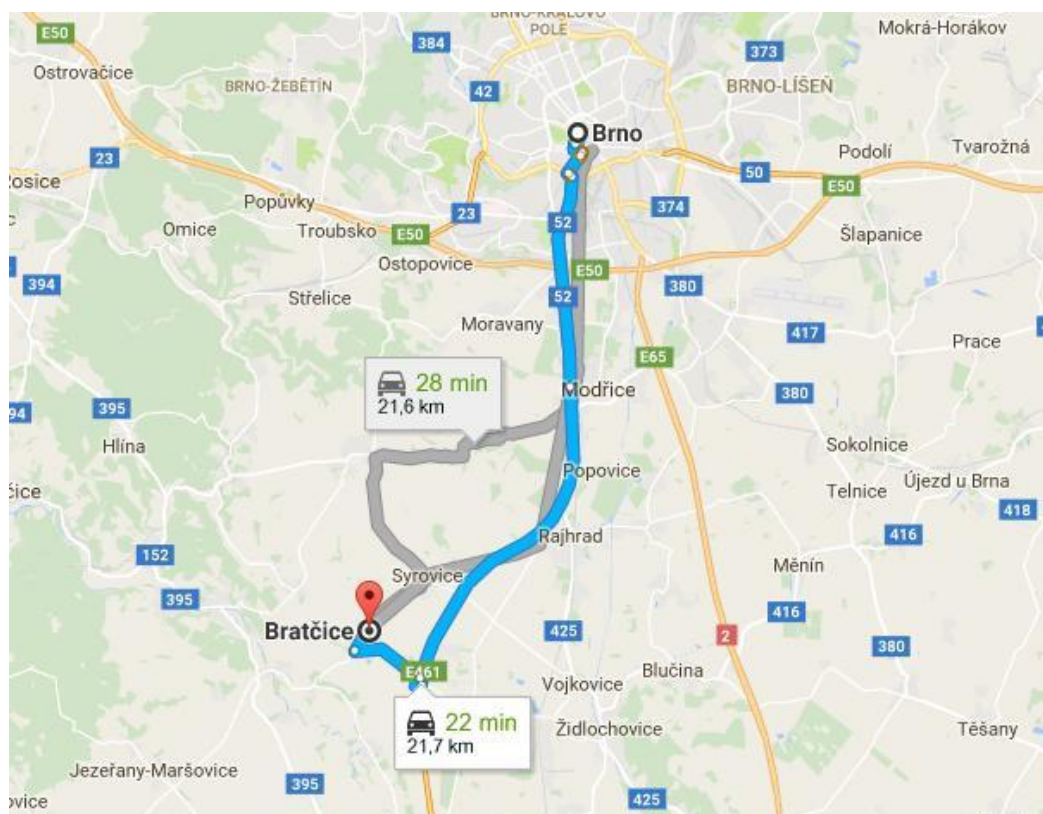
$$BZ = \frac{FN \text{ celkem}}{\text{cena za jednotku} - VN \text{ na jednotku}}$$

2 Analýza současné situace

V této části diplomové práce bude zhodnocena a provedena analýza současného trhu ve zvolené obci Bratčice, kde bude cukrárna provozována. V následujících kapitolách bude sestavena PEST analýza okolního prostředí, Porter analýza týkající se konkurenčního prostředí a v návaznosti na předešlé informace bude sestavena SWOT analýza týkající se silných a slabých stránek, včetně příležitostí a hrozeb. Ke zjištění současné situace v Bratčicích bude použit i průzkum v podobě dotazování místních obyvatel.

2.1 Charakteristika obce Bratčice

Obec Bratčice se nachází v okrese Brno-venkov v Jihomoravském kraji, přibližně 22 km jižně od Brna. Rozkládá se v Dyjsko-svrateckém úvalu, obcí protékají potoky Lejtna a Šatava. K roku 2016 činí počet obyvatel číslo 712 a celá obec má rozlohu zhruba 6 km². Jedná se o vinařskou obec nacházející se ve Znojemské vinařské podoblasti. [22, 24]

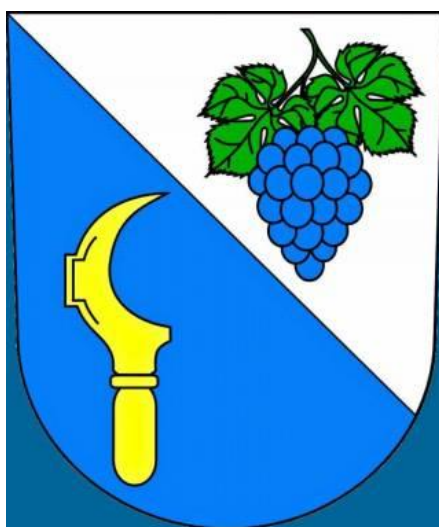


Obrázek 3: Obec Bratčice (Zdroj: převzato dle (23))

Obec Bratčice se může pyšnit několika památkami, mezi nejstarší kulturní památku patří kostel Nejsvětější Trojice, jehož nejstarší část pochází z roku 1779. Kostel byl rozšiřován a přestavován koncem devatenáctého století. Další památka, která stojí za zmínku je socha sv. Jana Nepomuckého, postavena roku 1786 Václavem Pelchkou a socha sv. Floriána. V historické kronice je zmínka o tom, že mezi lidmi panovala pověst, že je zde pochován francouzský voják, který v Bratčicích zemřel na počátku devatenáctého století.

Mezi společností nacházející se v Bratčicích a služby zde provozované patří jistě Zámecký pivovar Bratčice, který je známý svou zámeckou třináctkou Bratčice, díky které se do obce sjíždějí lidé z celého okolí. V místním pivovaru se také pořádají koncerty skupiny Harry Kocher z Ořechova. V obci je významným děním zejména sportovní areál, kde je dostupné multifunkční hřiště, posilovna, ping pong a v létě se zde konají zábavné akce. Obec je známá také pískovnou, ze které rozváží po okolí písek, šterk či lomový kámen. Místní lidé zde mají možnost nakoupit ve smíšeném zboží, či si zajít do hospody posedět s přáteli. V Bratčicích je mnoho organizací a spolků, např. Sbor dobrovolných hasičů Bratčice, Český zahrádkářský svaz, Myslivecké sdružení Bratčice – Sobotovice či Kaštánek - klub maminek s dětmi. Dále se v obci nachází knihovna, kadeřnictví, školka a základní škola. [24]

Obec Bratčice má také své symboly. Motivy dnešních obecních symbolů pochází z historického pečeti, na kterém se nacházel vinařský nůž, radlice a hrozen. [24]



Obrázek 4: Znak obce Bratčice (Zdroj: převzato dle (24))

2.2 Předmět podnikání a zákazníci

Hlavním záměrem podnikání je provoz cukrárny. Provozování této činnosti je možné na základě řemeslné živnosti, kde se konkrétně jedná o pekařství, cukrářství a hostinskou činnost. Dále je zapotřebí i volná živnost a to konkrétně velkoobchod a maloobchod, kvůli drobnému prodeji cukrovinek. Protože se v obci Bratčice žádná provozovna podobná cukrárně nenachází, je zde vhodná příležitost otevřít právě cukrárenský podnik.

Cílem je vytvoření provozovny, kde se budou vyrábět i prodávat zákusky a dorty, jak klasické tak i netradiční dle představ zákazníka. Dorty i zákusky budou dělané denně jak pro provozovnu, tak pro možnost objednat si dort a odnést si ho domů či na oslavu. Samozřejmostí bude poskytování nápojů, a to kávy, džusů, nealkoholických nápojů, koktejlů a vína. Nezbytnou součástí je i zmrzlina, zmrzlinové poháry a doplňkové sladkosti.

Tato cukrárna se bude nacházet v prostorách bývalé hostinské činnosti, kde budou upraveny interiéry a zahrádka. Výhodou umístění těchto prostor je, že přímo před domem se nachází dětské hřiště, kde se scházejí maminky s dětmi. Právě pro tyto maminky bude cukrárna velkým lákadlem, poslouží jako příjemné posezení a zároveň budou mít i přehled nad svými ratolestmi. Cukrárna bude mít také vyhrazené místo pro děti, kde budou dětské židle a stolečky. Tato cukrárna však bude lákavá i pro všechny ostatní obyvatele, jelikož doposud si nemají kde koupit čerstvý zákusek, nebo si nemají kde odpočinout při procházce. V nynější situaci je v Bratčicích pouze jedna hospoda, a pokud zákazník nechce sedět v zakouřeném prostředí, nemá na výběr jiný podnik. Dosud se zde nenachází žádná cukrárna, a jak z výše uvedených informací plyne, obec nabízí značné množství potencionálních zákazníků, jak z řad místních občanů, tak i návštěvníků obce, kteří si pro dorty osobně dojedou.

2.3 PEST analýza okolního prostředí

Zde bude provedena analýza zkoumající faktory, které bezprostředně ovlivňují podnik z jeho okolí.

2.3.1 Politické a legislativní okolí

Současná vláda zavedla od 1. prosince 2016 elektronickou evidenci tržeb, která se týká segmentu ubytování, stravování a pohostinství. Cukrárna tedy do této kategorie spadá a je povinna vést elektronickou evidenci tržeb. Pro cukrárnu to znamená pořízení elektronické pokladny a vydávání účtenek. K naplnění podmínek zákona o evidenci tržeb je nutné datové připojení (internet nebo mobilní internetové připojení), které umožní se ve chvíli přijetí platby spojit s Finanční správou, která do pár sekund vygeneruje a zašle fiskální identifikační kód. Ten bude vytištěn na účtence. Dále je nutné zařízení, včetně softwaru nebo aplikace, které umožní platbu zaevidovat, spojit se s Finanční správou, přijmout fiskální identifikační kód, údaje odeslat a vytisknout účtenku. Od 1. března 2017 se tato evidence týká i maloobchodu a velkoobchodu. [25]

Založení cukrárny se pojí s povinností ohlásit na kterémkoli živnostenském úřadě živnost řemeslnou s předmětem podnikání pekařství a cukrářství. Pro získání živnostenského oprávnění je stanovena podmínka odborné způsobilosti, kterou musí splnit buď sám ohlašovatel, nebo jím ustanovený odpovědný zástupce. To znamená, předložit doklad o vzdělání nebo praxi v oboru, a dále splnit všeobecné podmínky stanovené živnostenským zákonem pro provozování živnosti, kterými jsou bezúhonnost a plná svéprávnost. Při prvním vstupu do živnostenského podnikání činí poplatek 1000 Kč. V rámci této živnosti je podnikatel oprávněn k výrobě a prodeji cukrářských výrobků, ale i k doplňkové činnosti, což je např. prodej kávy, čaje a nealko nápojů k bezprostřední spotřebě na provozovně, v níž je předmětná živnost provozována. Alkoholické nápoje lze pak prodávat pouze s koncesí pro prodej lihu. Při prodeji zákusků a dortů s sebou je třeba zároveň zařídit živnostenské oprávnění k volné živnosti s názvem výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obor velkoobchod a maloobchod.

Dále je třeba vyřídit projektovou dokumentaci, zdravotní průkaz a při vlastní výrobě vypracované kontrolní postupy HACCP – analýza nebezpečí a kritických kontrolních

bodů. V těchto kontrolních postupech je zdokumentovaný výrobní proces, kde by měly být vystiženy následující body:

- vymezení výrobní činnosti a odpovědnosti výrobce,
- specifikace výrobků,
- popis technologických postupů,
- provedení analýzy nebezpečí,
- stanovení kritických bodů a stanovení kritických mezí pro každý kritický bod,
- postup při jejich sledování,
- stanovení nápravných opatření zajišťujících uvedení kritického bodu do zvládnutého stavu ihned jakmile dojde k překročení kritické meze,
- časový harmonogram ověřovacích postupů s cílem potvrdit, že systém pracuje účinně.

Při vypracování se vychází ze zásad správné výrobní praxe, vč. požadavků hygienických předpisů, provozního a sanitačního řádu. Pokud není provozovatel schopný tento systém vypracovat vlastními silami, může se obrátit na profesní svazy nebo specializované firmy. Předzpracované systémy mohou posloužit jako vodítko, příručka však musí vycházet z konkrétních podmínek provozu. Po zpracování těchto dokumentů je třeba zamířit na hygienickou stanici a do záchranného hasičského sboru, kde potřebujeme souhlas s provozem. Poté je nutné na stavebním úřadě požádat o změnu užívání prostoru, kde chceme cukrárnu provozovat a předložíme projektovou dokumentaci, včetně souhlasu k projektu. Pokud budeme cukrárnu otevírat na místě, kde v minulosti fungovala kavárna, bar, restaurace či jiná cukrárna, stačí jen písemně nahlásit zahájení provozu na místně příslušnou hygienickou stanici či inspektorát Státní zemědělské a potravinářské inspekce - veškeré doklady jsou k dispozici na stavebním úřadě. Při výrobě a prodeji zákusků takzvaně přes ulici má kontrolu v kompetenci Státní zemědělská a potravinářská inspekce. Při konzumaci zákusků a kávy na místě, má kontrolu na starost místně příslušná hygienická stanice. [26, 27]

Každý podnik v České republice musí dodržovat platné zákony, které se dotýkají nejen podnikání samotného, ale i různých hygienických předpisů či odvádění daní. Konkrétní zákony, které se týkají provozu cukrárny a obecně podnikání, jsou následující:

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1169/2011 o poskytování, informací o potravinách spotřebitelům,
- zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

V zákoně o obchodních korporacích jsou upraveny podmínky pro společnost s ručením omezeným, naše cukrárna bude založena právě jako právnická osoba, a to společnost s ručením omezeným. V živnostenském zákoně jsou upraveny jednotlivé druhy živnosti pro činnost cukrárny. Dle zákona o potravinách se zahájení činnosti musí oznámit Státní zemědělské a potravinářské inspekci. Nařízení EU stanovuje obecné hygienické předpisy pro všechny stupně výroby, zpracování a distribuci potravin. Bezpečnost potravin a pracovní postupy musí být dodržovány dle zásad HACCP, je to systém preventivních opatření, který slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou. Jedná se o zpracování, manipulaci, skladování, přepravu a prodej konečnému spotřebiteli. [28]

2.3.2 Ekonomické prostředí

V této části sledujeme vývoj ekonomických ukazatelů, které mohou ovlivnit naše podnikání a zároveň ekonomickou situaci země. Patří sem zejména vývoj mezd, vývoj sazeb daně z přidané hodnoty, HDP či nezaměstnanost.

Od 1. ledna 2015 jsou v České republice platné tři sazby DPH. V současné době je základní sazba daně z přidané hodnoty ve výši 21 %, první snížená sazba daně ve výši 15 % a druhá snížená sazba daně 10%. Cukrárny se bude týkat daň z přidané hodnoty ve výši 15 %, protože potraviny podléhají snížené sazbě DPH. Prodejna musí jakožto společnost s ručením omezeným odvádět daň z příjmu právnických osob, která je ve výši 19 %.

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji v oboru stravování a pohostinství je rostoucí, jak dokazuje následující tabulka:

Tabulka 1: Průměrná hrubá měsíční mzda, Jihomoravský kraj - pohostinství (Zpracováno dle (29))

2012	2013	2014	2015	2016
15 560 Kč	15 544 Kč	16 103 Kč	16 791 Kč	17 401 Kč

Za práci v oboru pohostinství je většinou minimální mzda. Tyto mzdy jsou však často doplňovány o tzv. spropitné, kde se potom zaměstnanci mohou dostat na vyšší částky odměny.

Dle statistik nezaměstnanosti z územního hlediska je v Jihomoravském kraji, v okrese Brno-venkov k roku 2016, počet nezaměstnaných lidí 5 999. Což činí 4,3 % z celkového počtu obyvatel v okrese Brno-venkov. Volných míst je dle statistik integrovaného portálu kolem 2 900. Při nízké nezaměstnanosti budou stoupat výdaje domácností a lidé budou více utrácet. Můžeme poté očekávat více potenciálních zákazníků. V roce 2016 došlo k výraznému snížení nezaměstnanosti oproti loňským rokům, čemuž pomohl zejména růst domácí ekonomiky a zájem firem o nové zaměstnance. [30]

Podle predikce Ministerstva financí České republiky vydané v lednu 2016 ekonomika ČR dynamicky roste. Reálný HDP za rok 2015 meziročně vzrostl o 4,1 %. Ekonomický růst je i nadále tažen domácí poptávkou a dynamicky roste také spotřeba. [31]

2.3.3 Sociální prostředí

Sociální prostředí je jedním z nejvýznamnějších faktorů v této oblasti. Velký význam má zejména věkové složení obyvatelstva, pohlaví, životní úroveň obyvatel, zájmy a způsob trávení volného času. Pro naši cukrárnu je důležité, jaký mají obyvatelé postoj ke sladkostem a zda budou chtít trávit svůj volný čas v cukrárně.

Počet a rozložení obyvatel v Bratčicích je následující:

Tabulka 2: Počet a rozložení obyvatel Bratčice (zpracováno dle (22))

	Celkem	Muži	Ženy
Věk 0-14	92	50	42
Věk 15-64	501	285	216
Věk 65 a více	119	46	73
Celkem	712	381	331
Průměrný věk	41,9	39,5	44,7

Pozitivním faktorem je, že počet obyvatel každý rok mírně roste. Obec Bratčice se nachází v klidné lokalitě kousek od Brna. Je proto velice vyhledávaným místem pro klidné bydlení. Je zde velice dobrá dostupnost autobusové dopravy a autem je to do Brna 15 minut. Předpoklad do budoucna je, že se bude počet obyvatel zvyšovat, zejména díky jeho umístění v blízkosti Brna a rostoucímu trendu, kdy lidé chtějí bydlet na vesnici a užívat si klid od města, do kterého to nemají daleko.

Právě díky krátké vzdálenosti od Brna se předpokládá zájem i dalších potencionálních zákazníků, kteří si dle foto a přání objednájí dort na webových stránkách a přímo si ho vyzvednou v cukrárně.

V obci Bratčice je nejvíce obyvatel ve věku 15 až 64 let, tato skupina tedy bude tvořit největší počet zákazníků. Cukrárna není zaměřena přímo na určitou věkovou skupinu, předpokládá se zájem maminek s dětmi, které doted' chodily na dětské hřiště, dále zájem mladých lidí, kteří si chtějí povykládat u dobrého zákusku, či starších lidí, kteří si vyjdou na procházku. Vítán je každý zákazník, který má chuť na něco sladkého a dobrého.

2.3.4 Technologické faktory

Cukrárna bude mít svoje výrobní prostory, proto je pro ni technologické vybavení velmi důležitou částí. Je potřeba sledovat současné moderní technologie ve výrobě dezertů, inovovat chutě a vizáž dortů a vylepšovat strojní vybavení tak, aby cukrárna mohla nejen uspokojit co nejrychleji a nejkvalitněji svou poptávku, ale aby také nebyla pozadu oproti konkurenci. Samozřejmě je nezbytné mít šikovné cukrářky, kterým tyto strojní vybavení pomohou k vyhotovení sladkých a krásných dezertů.

Ve světě cukrařiny jde technologie neustále kupředu, a je nutné mít přehled o novinkách a nových trendech cukrářské výroby, které mohou zahrnovat nové pochutiny a suroviny, či speciální technologickou výrobu. V dnešní době je mnohem širší a pestřejší trh s cukrářskými surovinami, potravinami a pomůckami k cukrářské výrobě, které usnadní vlastní výrobu a dohotovení neboli zdobení cukrářských výrobků.

V současné době se můžete setkat se spoustou cukrářských festivalů, kde jsou představovány cukrářské novinky a inovace ve světě dortů a dezertů. Jsou vyráběny 3D dorty, nahé dorty, ovocné či lehké zákusky vyrobené z mascarpone nebo různé pralinky a lanýže. Zákazníci jsou ovlivňováni těmito trendy, a tak už jim nestačí dort nazdobený pouze krémem, chtějí umělecká a dokonalá díla, které nejen dobře vypadají, ale i výtečně chutnají.

Do cukrárny je zapotřebí mít nejnovější technologie, mezi kterými nesmí chybět:

- ledničky a mrazák,
- šokery a výrobníky na zmrzlinu,
- cukrářská pec a sporák,
- zmrzlinové a zákuskové vitríny,
- konvektomat,
- myčka na nádobí, sporák a nerezové stoly,
- kávovar, odšťavňovač na ovoce a spoustu drobných spotřebičů.

2.4 Porterova analýza konkurence

Hlavním smyslem Porterovi analýzy je zjištění faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Analýza konkurenčních sil je vhodným nástrojem pro analýzu odvětví, ve kterém chce firma podnikat. Model se týká pěti hybných sil, mezi které patří současná konkurence, dodavatelé, zákazníci, potenciální konkurence a substituční produkty.

2.4.1 Vyjednávací síla odběratelů

Hlavními odběrateli jsou koneční zákazníci, kterými budou převážně obyvatelé obce Bratčice a okolních vesnic, je počítáno i se stálými zákazníky, kteří si pro dorty budou jezdit. Jelikož má cukrárna výrobu, potenciálními odběrateli jsou i okolní prodejci v menších potravinách, nebo velkoodběratelé, kteří budou mít dezerty na objednávku a budou je dále prodávat. Zákazníci mohou navrhnout zákusky, které by rádi v cukrárně ochutnali, pokud bude v našich silách tyto dezerty vyrobit a budou se prodávat, mohou se zařadit do sortimentu. Důležité tedy je zjistit, o jaký sortiment zákazníci mají zájem, zda jim zvolená nabídka vyhovuje, nebo by uvítali něco jiného. Vyjednávací síla je v tomto případě velká, protože pokud cukrárna nenabídne chtěný sortiment, může o zákazníky přijít. Hlavním cílem je, aby se o cukrárně šířila co nejlepší pověst, zákazníci odcházeli spokojeni a rádi se vraceli. Spokojenost se odrazí především poptávkou po jednotlivých druzích dezertů či jiných výrobců a služeb. Velkoodběratelé mohou mít vyjednávací sílu, i co se týká ceny, neboť budou chtít množstevní slevu.

2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož si bude cukrárna vyrábět zákusky i dorty sama, nebude tolik závislá na dodavateli a bude mít každý den čerstvě napečené a zhotovené výrobky. V dnešní době je na trhu mnoho dodavatelů, mezi kterými je možné si vybírat. Dodavatelé tedy velkou vyjednávací sílu mít nebudou, v případě nedohodnutí se s jedním dodavatelem se nabízí možnost oslovit jiného. V okolí je spousta dodavatelů, kteří pomocí svých obchodních zástupců chodí a nabízejí své zboží. Samozřejmě je důležité udržovat dobré obchodní vztahy, už kvůli tomu, že zákazníci si zvyknou na určitý sortiment a značku a často nechtějí tyto zvyklosti měnit. Při věrnosti odebírání od dodavatele může cukrárna dostat slevu, či věrnostní program.

Mezi dodavatele budou patřit hlavně ti s kvalitními surovinami, kteří nenabízejí žádné náhražky másel, tuků, kávy a zmrzliny. Jedním z významných dodavatelů bude společnost Almeco, která nabízí veškerý sortiment pro cukráře, ať se jedná o náplně, potahovací hmoty, ochucovací pastu či čokoládu. Dalším důležitým dodavatelem bude MEC3, který se specializuje na výrobu italské zmrzliny a má nespočet různých příchutí, kterými jsou např. mandlová, mascarpone, mátová či klasické příchutě nebo ovocné sorbety bez mléka. V případě ovoce bude dodavatelem místní zelinář z Dolních Kounic, který má vždy čerstvé a chutné zboží. Dodavatelem vína bude Vinařství Plaček z Moravských Bránic, který se specializuje na ekologické pěstování révy, výrobu a prodej vín. Vinařství Plaček je pěstitelem výborné Pálavy a dalších vynikajících vín. Mezi významné dodavatele nealkoholických nápojů bude patřit i společnost Coca cola. Dodavatel kávy a čaje bude společnost Fine Coffee, která nabízí různý sortiment pražené kávy. Co se týká prodeje ostatního drobného doplňkového zboží, bude dodavatel teprve vybrán dle podmínek.

2.4.3 Rivalita hlavních konkurentů

V obci Bratčice se žádná cukrárna ani kavárna nenachází, není zde tedy přímá konkurence a je zde příležitost pro založení nové cukrárny. Kromě místní hospody a pivovaru zde nenajdete příjemné nekuřácké prostředí, kde se dá objednat káva a něco dobrého na zub. Za malou konkurenci můžeme považovat místní smíšené zboží, kde se dají koupit cukrovinky nebo ledňáček. Není zde však žádná točená zmrzlina, ani zákusek, proto z pohledu konkurence netvoří žádnou hrozbu.

Hrozbou však může být cukrárna Lucius, která byla nedávno otevřená a nachází se ve vedlejší vesnici v Syrovicích, což je přibližně 5 km od Bratčic. Tato cukrárna má svoji vlastní výrobu a vyrábí také zákusky, dorty, chlebičky i zmrzlinu. Cukrárna Lucius má vnitřní posezení a v létě i venkovní se zahrádkou a slunečníky, uvnitř se nachází dětský koutek. Z pohledu konkurence znamená tato cukrárna velké riziko.

Další konkurencí je cukrárna v Dolních Kounicích, která je vzdálená asi 10 km od Bratčic. Zde se prodávají zákusky, chlebičky a klasické dorty. Jelikož jsou Dolní Kounice větším městem i s dalšími obchody, je zde riziko, že si při nákupu zákazník zajde právě do této cukrárny.

2.4.4 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Možnost vzniku další cukrárny v Bratčicích je velmi málo pravděpodobná. Potenciál obce neumožňuje ekonomicky úspěšné provozování více cukráren naráz. V případě vzniku nové konkurenční cukrárny by nastalo vysoké ohrožení a ostrý konkurenční boj o přežití jedné z nich. Nová konkurence by mohla vzniknout v okolních vesnicích, v současné době však o žádném takovém záměru nemám informace. Další možností ohrožení ze strany nových konkurentů je otevření další cukrárny v Brně, kam jezdí spoustu místních lidí nakupovat a je zde riziko dovezení zákusků s sebou v krabičce a poté si je zákazník sní doma u kávičky a televizního seriálu.

2.4.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v tomto oboru poměrně vysoká. Substitučním zbožím přímo v Bratčicích je místní smíšené zboží, kde si zákazník může koupit sladké tyčinky, čokoládu, nanuka, lízatko nebo oplatky. Další hrozbou jsou i okolní restaurace, kde si zákazník po jídle může dát sladký dezert v podobě zmrzlinového poháru, palačinky či zákusku. V tomto případě už takový zákazník do cukrárny v ten den nepůjde. Na vesnici hrozí další substitut v podobě domácího upečení buchty nebo koláče. Do této kategorie spadá i výroba vánočního cukroví, protože především na vesnicích se tato tradice dodržuje. Náklady na výrobu tohoto cukroví však neustále rostou, a lidé jsou více zaneprázdnění prací, proto v poslední době vyjde lépe finančně i časově si vánoční cukroví objednat a nechat vyrobit.

2.5 SWOT analýza

Nezbytnou součástí vyhodnocení situační analýzy je analýza SWOT, na jejímž principu jsou popsány příležitosti a hrozby společnosti na trhu, a také silné a slabé stránky. Tyto faktory mohou přinášet výhody či nevýhody v boji proti konkurenci. Při vyjasnění silných stránek podniku a příležitostí, se může na tyto faktory podnik zaměřit a dosáhnout lepších ekonomických výsledků i větší spokojenosti zákazníků.

Tabulka 3: SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Jediná cukrárna v obci• Domácí receptura dortů a zákusků• Užívání kvalitních surovin• Vlastní výroba• Nekuřácké prostředí• Letní zahrádka a dětský koutek• Velký výběr sortimentu• Personál s dlouholetou praxí• Znalost a povědomí o majitelce• Inovace nových chutí a vzhledu	<ul style="list-style-type: none">• Začínající firma• Vysoké náklady na vybavení• Náklady na nájem• Krátká trvanlivost produktů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Objednávky z okolních prodejen• Pořádání narozeninových oslav• Umístění u dětského hřiště• Ukázka dortů na cukrářských festivalech a tím zvýšení povědomí o cukrárně• Konání kulturních a společenských akcí• Pořádání cukrářských kurzů	<ul style="list-style-type: none">• Možný vznik nové konkurence• Neochota zákazníků kupovat výrobky• Změna životního stylu obyvatel• Růst cen surovin a tím i výrobků• Neschopnost platit náklady na cukrárnu• Změny legislativy• Nevyzvednutí objednané zakázky• Nestihnutí zakázky

2.5.1 Silné stránky

Jelikož se v Bratčicích nenachází žádná jiná cukrárna, ani příjemné posezení u kávy, jeví se faktor jediná cukrárna v obci jako silná stránka. Pokud si chcete jít s dětmi dát něco dobrého, nemáte na výběr nic jiného než zakouřenou hospodu a v ní štamgasty u piva. Považuji tedy nekuřáckou cukrárnu za podnik, který místní lidé uvítají.

Dorty i zákusky jsou dělané dle domácích receptů majitelky z poctivých surovin, bez přidaných náhražek. Vyrábět se bude pouze z kvalitních a čerstvých surovin, kde budou používána domácí vajíčka či čerstvé máslo od farmáře. Méně kvalitní suroviny jsou sice levnější, ale vycházím z toho, že dnešní zákazník preferuje kvalitní výrobky a pokud dobře chutnají je ochoten si za ně i připlatit. Zákazníci budou mít možnost výběru z velkého sortimentu, na výběr budou všemi oblíbené klasické zákusky, jako jsou špička, punčový řez, laskonka, marcipánová brambora či větrník a také netradiční a nové chutě jako jsou třešňová semifredda, citronový dezert z mascarpone, schwarzwaldský dort či slané dorty. Protože hlavním cílem je spokojený zákazník, cukrárna se bude snažit uspokojit chutě zákazníků a přizpůsobit tomu svůj sortiment.

Další silnou stránkou je v létě určitě zahrádka a příjemné posezení u osvěžujícího letního koktejlu, pokud je venku hezky, všichni chtějí být na zahrádce a užívat si sluníčka. K cukrárně patří i dětský koutek, který uvítají zejména děti a jejich maminky, protože si v klidu mohou užít svůj čas u kávy a vynikajícího dezertu. Každý zákazník uvítá pěkné prostředí, kde může strávit svůj čas a zároveň se zde zabaví i děti. Příjemné prostředí je podmínkou pro spokojeného zákazníka, který se tak bude do podniku rád vracet a případně doporučí cukrárnu dalším lidem.

Jelikož je majitelka a zároveň cukrářka již známá díky svým pečícím a cukrářským schopnostem, nebude problém přilákat dojíždějící klienty. Personál cukrárny se bude vybírat dle zkušeností v oboru, ochoty učit se novým věcem a hlavně s úsměvem na rtech. Kvalitní suroviny a zákusky ještě nemusí zaručit, že se zákazníci budou rádi vracet, důležité je mít příjemné a sympatické zaměstnance, kteří budou tvořit dobrý tým.

Mezi silnou stránku patří bezesporu inovace chutí a krásný vzhled výrobku, cukrářky se budou účastnit seminářů a cukrářských festivalů pro zdokonalování svojí práce.

2.5.2 Slabé stránky

Jako u každého začínajícího a prvního podnikání je zde nezkušenost s řízením podniku a nedostatečná praxe v podnikání. Musíme počítat s velkými náklady do začátku, které je potřeba vynaložit na základní vybavení a úpravu výroby i interiéru. Největší investice se bude týkat strojního vybavení, zařízení cukrárny a surovin. Dále musíme zejména do budoucna počítat s nájmem, který budeme muset platit každý měsíc.

Do slabých stránek se dá zařadit i neznalost chutí zákazníků a s tím i odhad kolik produktů denně vyrobit tak, aby se vše prodalo a nekazilo se. S tím souvisejí i další náklady na odepsané zboží.

2.5.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi, kde může cukrárna ukázat svůj potenciál, patří cukrářské festivaly a soutěže. Na těchto festivalech ukazují cukrářky svoje umění, které je spojené i s ochutnávkou dortů a zákusků. Často jsou zde dorty hodnoceny a soutěží se o věcné ceny, co je ale hlavní příležitostí je ukázka svojí práce potencionálním odběratelům a zákazníkům, kteří si dort chtějí objednat. Tyto festivaly jsou konané často v Brně nebo v blízkém okolí. Jelikož se o tyto akce budoucí majitelka a cukrářka zajímá a účastní se jich, je mezi určitou klientelou již známá. Díky těmto akcím se mohou naskytnout objednávky z okolních cukráren, které nemají svoji výrobu.

Jednou z dalších příležitostí je umístění cukrárny u dětského hřiště, kde se schází maminky s dětmi. Maminky si jistě rádi udělají příjemné odpoledne v cukrárně. K tomu patří i pořádání narozeninových oslav dětí, ale v případě zájmu i dospělých.

K další možnosti prodeje zákusků patří místní konané společenské a kulturní akce, jako jsou hody, ples nebo sladká odměna za vysvědčení. Budou zde tvořeny i tematické akce, které se týkají pálení čarodějnic, lampionového pochodu nebo halloweenu. Na tyto akce budou speciální čarodějnické zákusky a tematická výzdoba.

Jelikož je budoucí majitelka velice šikovná cukrářka a spoustu maminek se zajímá o novodobé trendy, budou v cukrárně pořádány i cukrářské kurzy, kde se účastníci naučí jak správně vymodelovat marcipánové kytky, zvířátka nebo jak bez chyby potáhnout dort.

2.5.4Hrozby

Hrozbou je bezpochyby nově vzniklá konkurence a současně i již zavedené podniky, do kterých si lidé navykli chodit a zákusky s ostatními výrobky jim tam chutnají. Mohlo by se tak stát, že nebudou chtít naši cukrárnu vyzkoušet, protože již mají osvědčené zboží jinde a nebudou ochotni kupovat naše produkty.

Mezi další hrozbu patří i změna životního stylu obyvatel, současným trendem mladých lidí a zejména žen je totiž zdravý fitness styl. Tento styl zahrnuje hlavně zdravou stravu, mezi kterou dortíky s cukrem rozhodně nepatří a mohlo by se stát, že lidé nebudou mít o sladké dezerty zájem. Řešením tohoto problému by bylo nabízet zdravé a lehké fitness výrobky, bez cukru a s co nejmenším množstvím tuku.

Velkou hrozbou je růst cen surovin a potřebných ingrediencí, tento problém by se totiž projevil jako zdražení výrobků a mohlo by to odradit některé zákazníky, kteří nebudou chtít za zákusek zaplatit více, než platili v minulosti a může se stát, že dají přednost levnějším variantám sladkostí.

Neschopnost platit náklady na cukrárnu je také možnou hrozbou, protože je těžké odhadnout, jak budou zákazníci reagovat na provoz nové cukrárny a zda budou cukrárnu pravidelně navštěvovat. Dalším významným faktorem je nízká trvanlivost zboží, zejména zákusků. Je velice důležité naučit se správně odhadovat množství, které jsme schopni prodat.

Dále patří k hrozbám napečená zakázka a její následné nevyzvednutí. Pro takové případy je nutné brát dopředu zálohu, aby se předešlo těmto nepříjemnostem, protože dort dělaný na míru dle zákaznickova přání by se pak těžce prodával. Velkou hrozbou je také nemoc cukrářky, protože na jejím pečení je závislá celá výroba. Mohlo by se tak stát, že máme nasmlouvané zakázky a nestihneme je včas vyhotovit. Pro takové případy je potřeba mít v záloze někoho, kdo by mohl cukrářku zastoupit.

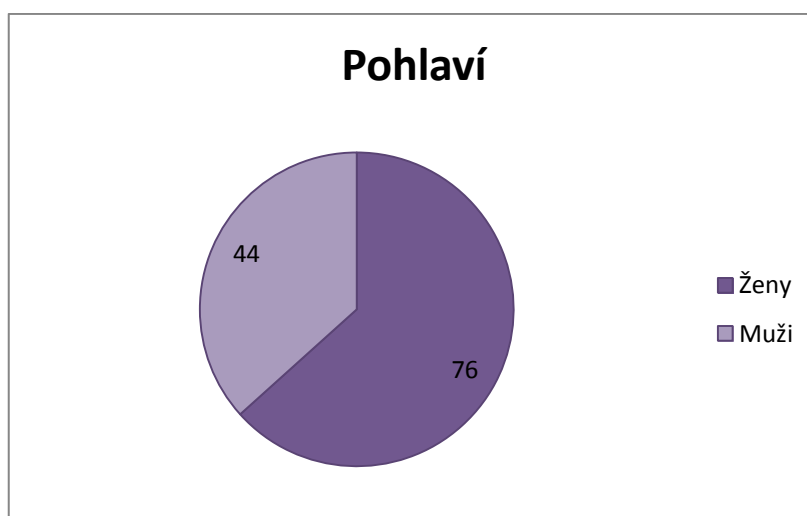
2.6 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum je v našem případě důležitým ukazatelem, zda by byl o cukrárnu v Bratčicích zájem a zda by místní obyvatelé tento podnik přivítali.

Metoda dotazování byla zvolena přes internetové sítě pro mladší generace a také formou dotazování přes papírové dotazníky pro starší generace, kteří nemají přístup na internet nebo nejsou registrovaní na facebooku. Elektronický dotazník byl zaslán známým přes facebook, kteří bydlí v Bratčicích a ti ho poslali dalším místním obyvatelům. Papírové dotazníky byly rozdávány v obci na autobusové zastávce, v místním pivovaru, hospodě

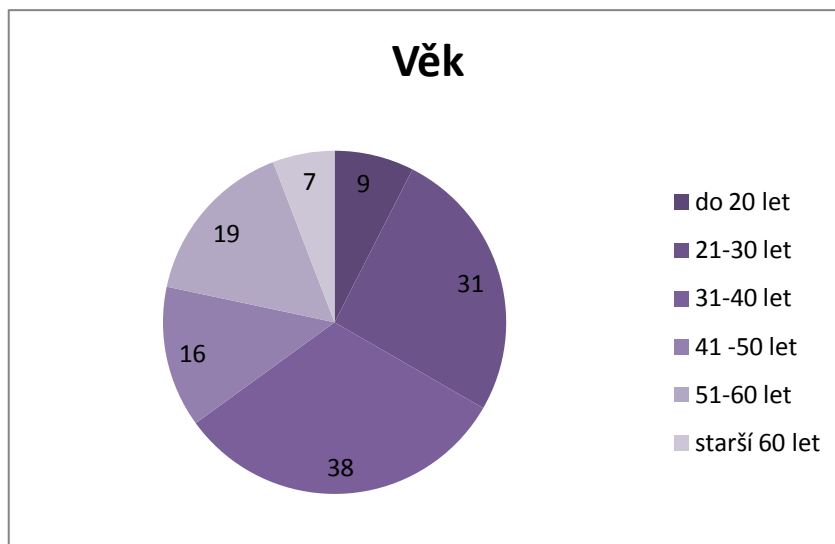
a také na dětském hřišti, nakonec byly všem vhozeny do poštovních schránek. Občané pak mohli vyplněné papírové dotazníky vhodit do schránky do domu přímo naproti zastávce, nebo mi je rovnou vyplněné předat.

První otázka, týkající se pohlaví, ukázala, že na dotazník odpovědělo více žen, než mužů, což také může svědčit o tom, že o cukrárnu budou mít více zájem ženy. Celkem odpovědělo 120 respondentů, z toho bylo 76 žen a 44 mužů.



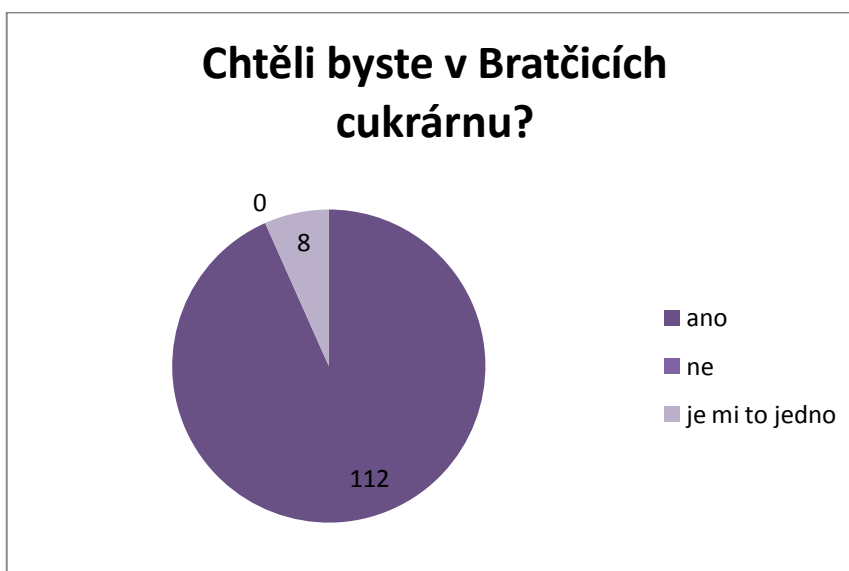
Graf 1: Pohlaví (vlastní zpracování)

Následující otázka ukázala věkové rozložení dotázaných, kde největší skupinou byli lidé ve věku 21 – 30 let a také 31- 40 let. Tito respondenti odpovídají rodinám s dětmi, které si rádi do cukrárny zajdou posedět a dát něco dobrého. Početné zastoupení mají i starší lidé, u kterých se předpokládá více volného času a při této příležitosti mohou zajít do cukrárny, mnohdy společně i s vnoučaty.



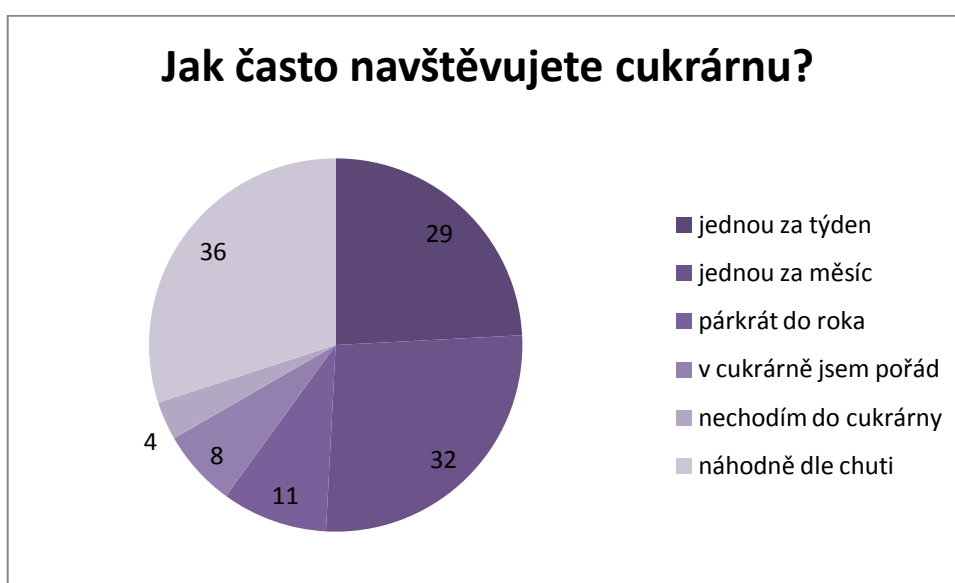
Graf 2: Věkové složení (vlastní zpracování)

Otázka týkající se zájmu o cukrárnu ukázala, že 93 % respondentů by si cukrárnu v Bratčicích přálo a malé procento dotázaných odpovědělo, že je jim to jedno. Nikdo neodpověděl, že by zde cukrárnu nechtěl. Pro vybudování cukrárny jsou tyto odpovědi velice příznivé a značí, že by se zde podnik mohl potkat s úspěchem, lidé mají o cukrárnu zájem.



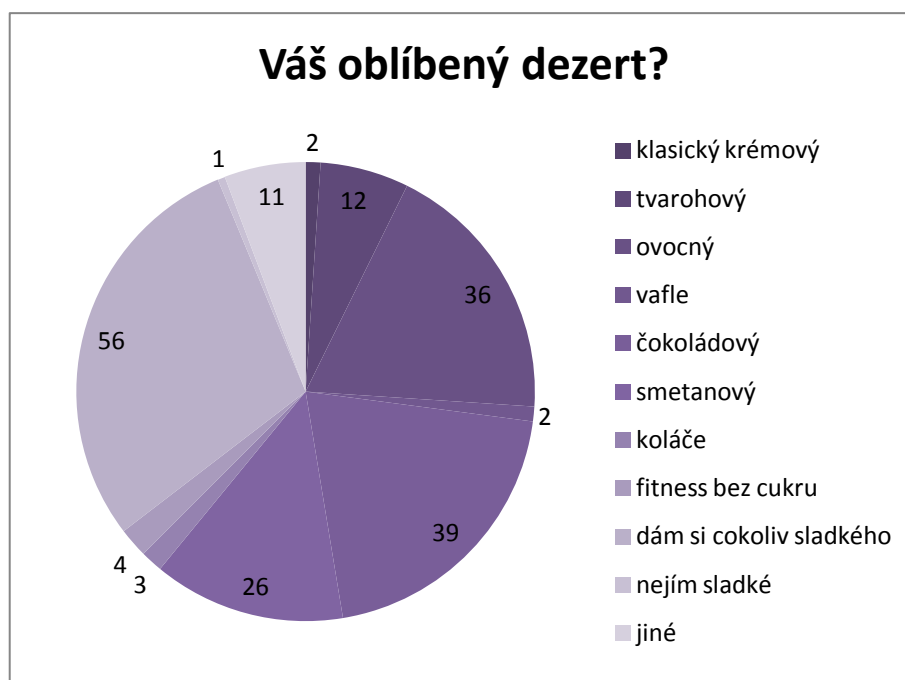
Graf 3: Zájem o cukrárnu (vlastní zpracování)

Při dotazu jak často navštěvujete cukrárnu, byly odpovědi velice různorodé. Nejvíce odpovědí se týkalo náhodné návštěvy cukrárny, což je dost pochopitelné, jelikož lidé jdou kupovat sladkosti právě podle chuti, tuto možnost zahrlo 30 % dotazovaných. Druhou nejvíce zahrnutou odpovědí byla možnost jednou za měsíc, na tuto možnost dalo 27 % respondentů, ovšem hned v závěsu je odpověď jednou za týden, kterou dalo celkem 24 % z dotazovaných občanů. Velice pozitivní pro podnik je odpověď s názvem v cukrárně jsem pořád, kterou zahrlo 9 % z respondentů, právě tato skupina by mohla tvořit stálou klientelu cukrárny. Pouze 3 % odpověděli, že do cukrárny nechodí, což je pro nás zanedbatelné číslo, ale třeba i tyto respondenty přesvědčíme k návštěvě.



Graf 4: Návštěva cukrárny (vlastní zpracování)

V otázce na oblíbený dezert mohli dotazovaní zahrnout více odpovědí, zdá se, že největší oblibě se těší čokoládové a ovocné dezerty, kde ovocné dorty označilo 36 lidí a čokoládové 39 lidí. Ihned v závěsu jsou smetanové dorty s 26 odpověďmi. Spoustu lidí má ale rádo cokoliv sladkého, a tak tuto možnost zvolilo celkem 56 lidí. Zanedbatelné jsou dezerty jako koláče, vafle nebo fitness bez cukru. Pouze 1 člověk z dotazovaných označil možnost, že nejí sladké a dalších 11 respondentů zvolilo možnost, že by si dali něco jiného.



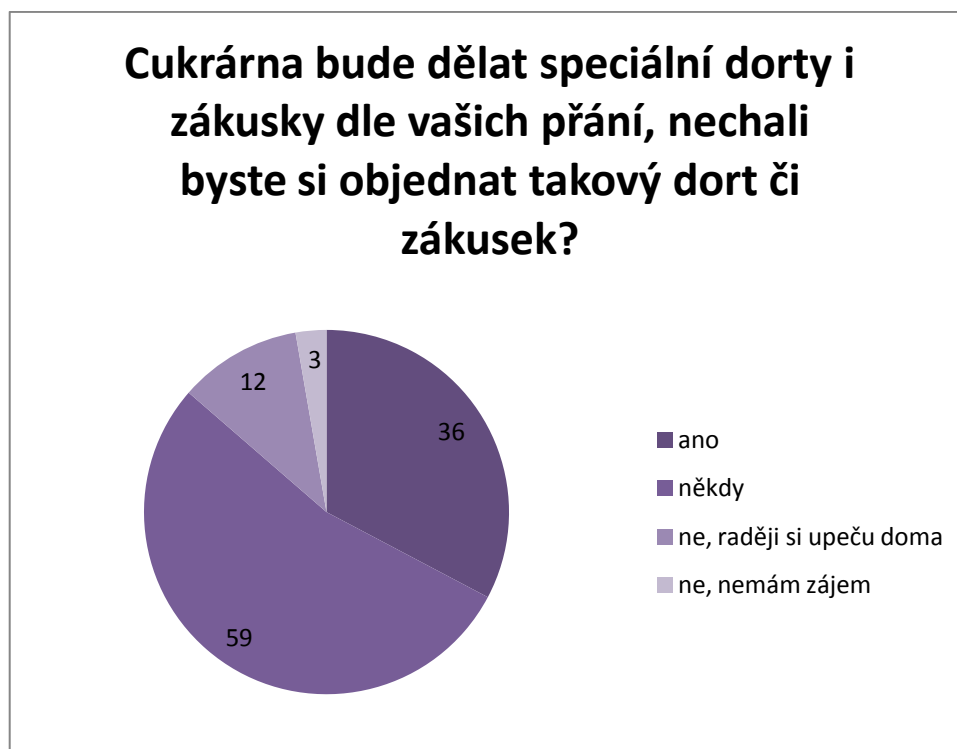
Graf 5: Oblíbený dezert (vlastní zpracování)

Z otázky týkající se experimentování s chutěmi vyplynulo, že 52 respondentů rádo zkouší nové chutě a zákusky, dále 43 dotázaných odpovědělo spíše ano, což značí chuť obyvatelstva zkoušet nové věci a neznámé chutě. Celkem 14 lidí nerado experimentuje a spíše se drží svých oblíbených a vyzkoušených zákusků a 11 lidí spíše nerado ochutnává nové zákusky, ale nejspíš by se nechali přemluvit k ochutnávce.



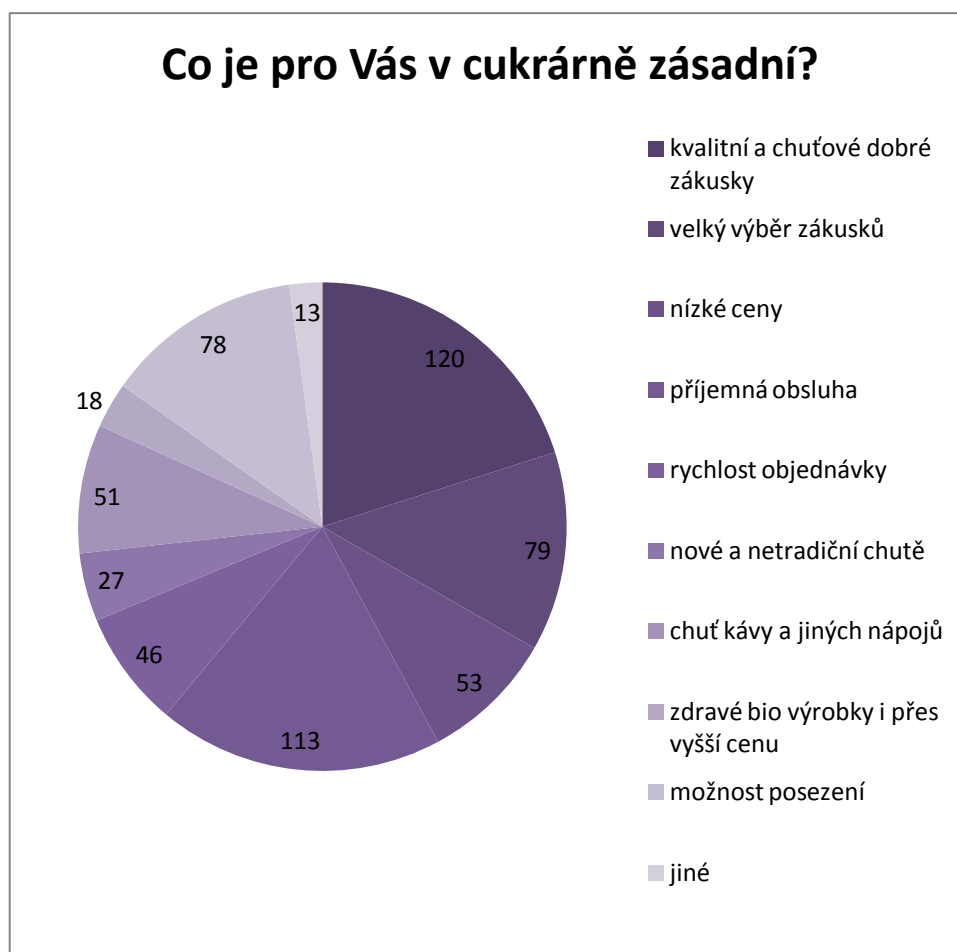
Graf 6: Experimentování s chutěmi (vlastní zpracování)

Cukrárna je zaměřena i na dorty a zákusky na objednávku či dle přání. Celkem 36 dotázaných odpovědělo, že by si takový dort nechalo vyrobit a 59 lidí odpovědělo, že někdy, což je pochopitelné z hlediska oslav a různých narozeninových akcí. Ostatní by si raději dort upekli doma, nebo by takový dort nekoupili, jedním z faktorů může být i cena dortu.



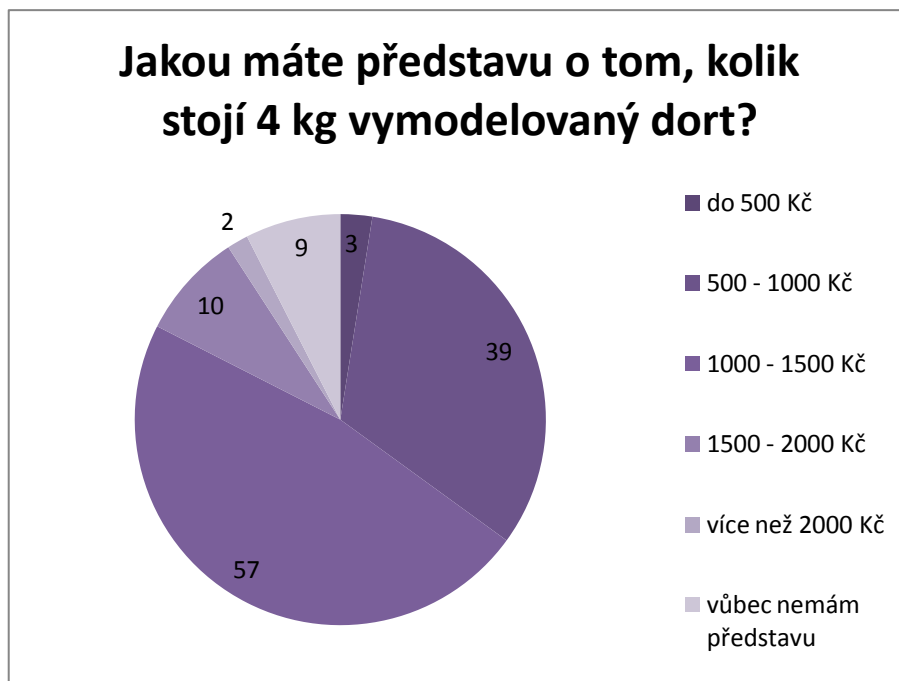
Graf 7: Speciální dorty a zákusky (vlastní zpracování)

V dotazníku bylo také zjišťováno, co je pro zákazníky zcela zásadní, celých 100 % respondentů odpovědělo, že jsou to kvalitní a chuťově dobré zákusky. V tomto ohledu se není čemu divit, nikdo by do cukrárny nechodil na špatné výrobky, proto bude cukrárna zásadně dbát na kvalitu potravin a co nejlepší chuť. Další zcela zásadní bod je příjemná obsluha, tuto možnost zatklo 113 respondentů, je tedy velice důležité mít milou a ochotnou obsluhu, díky které se lidé budou opět vracet. 78 respondentů také odpovědělo, že je pro ně nezbytné mít možnost posezení, což bude zařízeno jak uvnitř, tak při hezkém počasí i venku. Celkem 51 lidí odpovědělo, že považují za důležité jak chutná káva a jiné nápoje, i na kvalitu kávy bude cukrárna velmi dbát. Nové chutě považuje za významné 27 lidí, těmto cukrárna bezpochyby vyjde vstříc. Za zmínku stojí i nízké ceny, které si přeje 53 lidí a rychlost objednávky, kterou označilo 46 lidí.



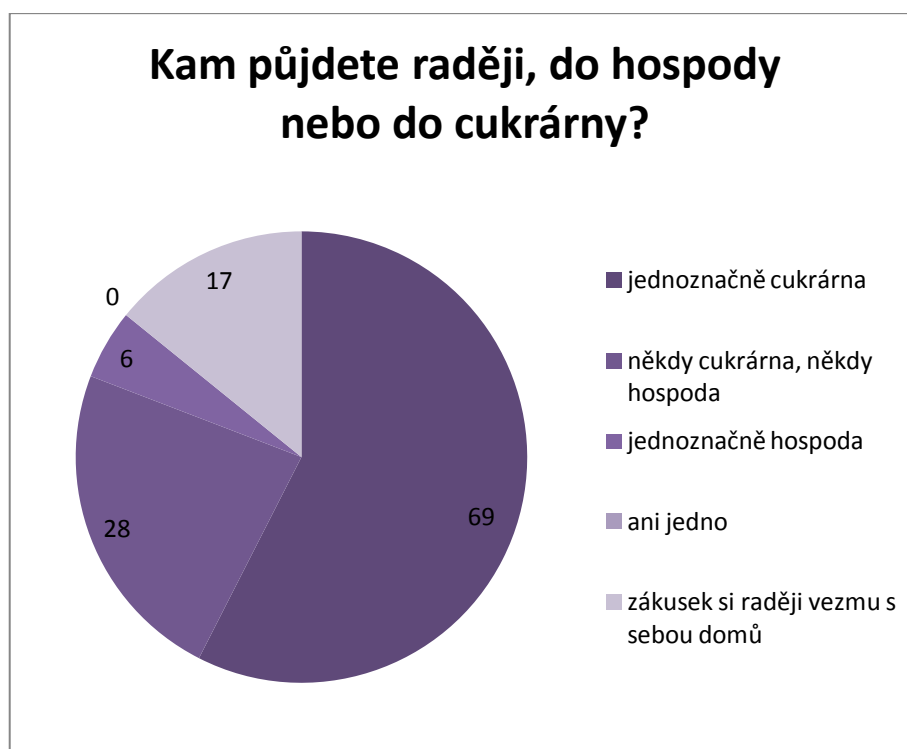
Graf 8: Co je pro zákazníky zásadní (vlastní zpracování)

V otázce jakou máte představu o tom, kolik stojí 4 kg vymodelovaný dort, jsem zjišťovala, zda mají lidé povědomí o cenách, aby jim pak třeba nepřišel dort předražený. Nejvíce respondentů si myslí, že vymodelovaný dort stojí v rozmezí od 1000 Kč do 1 500 Kč, což si myslí správně a může to značit, že dorty občas kupují a vědí, v jaké cenové skupině se tyto výrobky pohybují. Celkem 39 lidí si myslí, že se cena pohybuje od 500 Kč do 1000 Kč, tato cena je obvykle za kulatý nebo obyčejný dort, bez 3D modelace a dalších přidaných figurek. Pouze 3 lidé si myslí, že vymodelovaný dort stojí do 500 Kč, tyto respondenty by mohla cena nemile překvapit. Dalších 12 lidí si myslí, že dorty jsou dražší než 1 500 Kč, i to se může stát, v případě neobvyklých požadavků nebo rozměrů. Zbylých 9 potenciálních zákazníků nemá vůbec představu o tom, kolik stojí dort.



Graf 9: Cena dortu (vlastní zpracování)

V tomto dotazníku odpovídalo více žen, než mužů a tak 69 dotázaných odpovědělo, že by raději zašli do cukrárny, 28 lidí by občas vystřídal oboje, 6 lidí by raději zašlo do hospody a celkem 17 respondentů by si koupilo zákusek a šlo s ním domů.



Graf 10: Cukrárna nebo hospoda (vlastní zpracování)

V závěru dotazníku bylo napsat oblíbený zákusek, abych zjistila, kdo má co rád a který dezert se těší největší oblibě. Byly zde napsány nejrůznější druhy, jde tedy vidět, že každý preferuje něco jiného a rozdílného, proto bude cukrárna dělat své stálé zákusky a dezerty, ale také denní nabídku vždy něčeho nového, aby si každý mohl přijít na tu svoji chuť. Přesto se některé zákusky objevily napsané víckrát, jedná se zejména o velice známé výrobky, jako je špička, brambora, punčový řez, tiramisu, větrník, ovocné řezy, linecká kolečka, Miša řez nebo laskonka. Bylo zde však napsáno mnoho rozmanitých druhů, kterými jsou mascarpone dorty, semifreda, schwarzwaldský dort, medovník, marcipánové kuličky, štafetky, mocca, ovocné košíčky, rolády, griliášové trubičky, malakov, harlekýn, pařížský dort, pohádka a mnoho jiných. Z těchto odpovědí soudím, že každý má svůj oblíbený dezert a určitě ho rád uvidí v cukrárně Lenka.

Z celkového shrnutí dotazníku mi vyplývá, že cukrárnu v Bratčicích by uvítalo 93 % dotázaných osob a věřím, že i spoustu dalších obyvatel, kteří dotazník nevyplnili. Dle odpovědí ohledně návštěvnosti cukrárny, by zde byli stálí zákazníci, ale i náhodní podle momentální chuti či pořádané oslavy, pro cukrárnu by to tedy znamenalo, aby byla vždy připravena dodělat další zákusky. Každý zákazník preferuje jiné druhy zákusků, je tedy zapotřebí, aby cukrárna měla stálé druhy a zároveň obměňovala nové dezerty, takto si může na své přijít každý. Velká většina dotázaných ráda zkouší nové chutě, což je pro cukrárnu dobrá zpráva, jelikož se zákazníci nebudou bát experimentovat a ochutnat i neznámé věci. Pozitivní jsou i odpovědi na otázku, zda by si nechali zákazníci zhotovit dort na zakázku, tyto objednávky budou pro cukrárnu velmi důležité z hlediska tržeb. Každý zákazník vyžaduje kvalitu a výbornou chuť, co se výrobků týče, toto kritérium hodlá splňovat cukrárna na 100 %. Dalším důležitým faktorem je příjemná obsluha, která bude od personálu vyžadována. Cukrárna bude samozřejmě dbát na to, aby byl zákazník co nejvíce spokojený a rád se vracel. Ohledně ceny dortů jsou respondenti, dá se říct znalí a neměla by je tedy překvapit cenová hladina výrobků. Velká většina dotázaných odpověděla, že by šla raději do cukrárny, než do místní hospody, což je pro nás velká příležitost a výzva vybudovat cukrárnu právě v Bratčicích.

3 Návrh podnikatelského plánu

Tato část diplomové práce obsahuje již konkrétní návrhy na založení cukrárny. Jsou zde uvedeny údaje o společnosti, předmět podnikání, umístění cukrárny, marketingový plán, finanční plán a předpokládané tržby.

3.1 Základní údaje o společnosti



Obrázek 5: Logo Cukrárna Lenka (vlastní zpracování)

Obchodní společnost: Cukrárna Lenka, s.r.o.

Sídlo: Bratčice 24, Bratčice 664 67

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Velkoobchod a maloobchod, pekařství, cukrářství, hostinská činnost

Společníci, jednatelé: Lenka Ludvíková, datum narození 2. 8. 1973, Zámecká 7, Dolní Kounice 664 64

Vklad: 250 000 Kč

Michaela Ludvíková, datum narození 26. 7. 1991, Zámecká 7, Dolní Kounice 664 64

Vklad: 150 000 Kč

Základní kapitál: 400 000 Kč

3.2 Forma a předmět podnikání

Právní forma plánované cukrárny je stanovena jako společnost s ručením omezeným, u které společníci ručí jen do výše nesplaceného vkladu. Podnikání na základě živnosti je ručeno celým svým majetkem, a proto je zvolena forma s.r.o. Společnost se stane plátcem DPH, neboť se očekává roční obrat vyšší než 1 mil. Kč, a také kvůli lepší spolupráci s odběrateli. Cukrárna je povinna vést účetnictví.

Provoz cukrárny vyžaduje řemeslnou živnost, pod kterou spadá pekařství, cukrářství a hostinská činnost. Zde je požadováno vzdělání v daném oboru, nebo odborná kvalifikace. Dále je potřebná volná živnost, do které patří velkoobchod a maloobchod, kde je potřeba splnit všeobecné podmínky dané živnostenským zákonem. Tyto živnostenské listy bude mít majitelka Lenka Ludvíková, která splňuje požadavek odborné kvalifikace pro živnost řemeslnou i všeobecné podmínky pro živnost volnou, navíc má mnohaletou praxi v oboru cukrářství a pekařství.

Činností cukrárny bude zejména výroba zákusků a dortů, jejich prodej a hostinská činnost, která zahrnuje přípravu nápojů a manipulaci s potravinami. V případě zájmu budou v cukrárně pořádané cukrářské kurzy, které budou zahrnovat modelování, přípravu dortů a zdobení.

Statutárním orgánem společnosti jsou oba společníci. Mohou jednat jménem společnosti samostatně a nerozdílně. Případný zisk si společníci rozdělí stejným dílem.

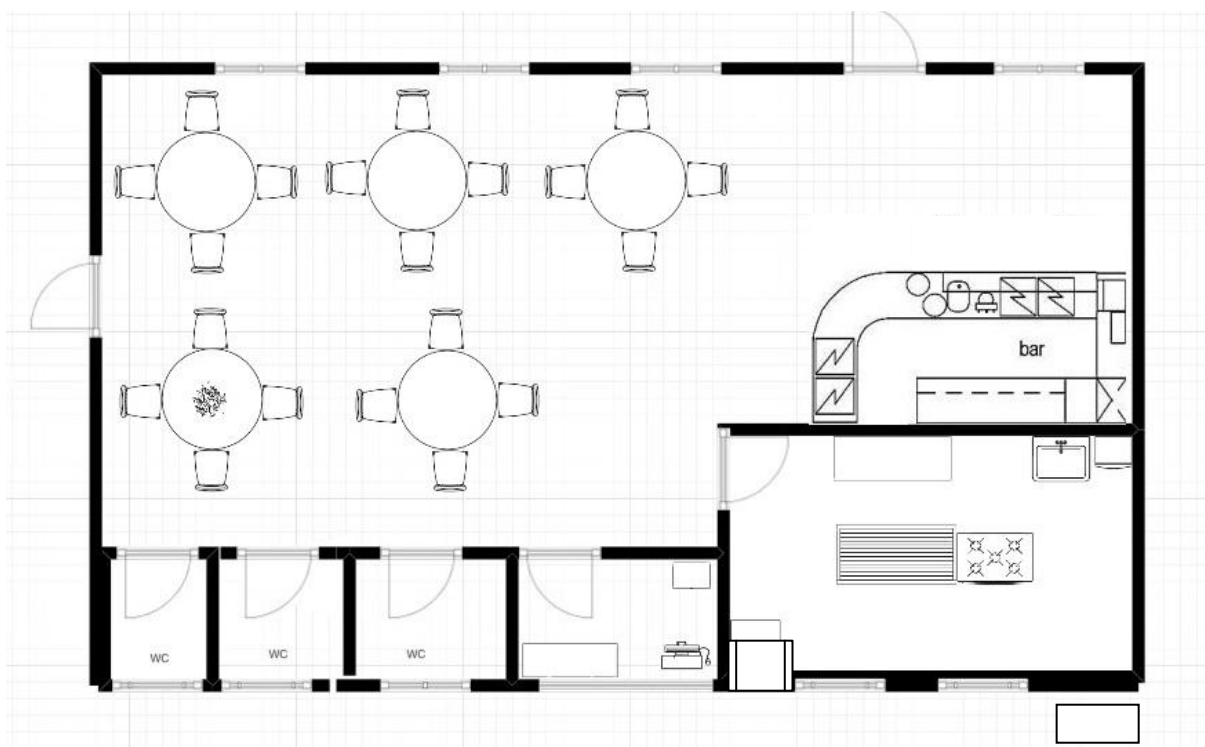
3.3 Umístění cukrárny

Provozovna cukrárny bude umístěna v obci Bratčice, konkrétně uprostřed obce, naproti dětskému hřišti. Jedná se o velmi malé náměstí, kde se schází maminky s dětmi. Tento prostor je v současné době prázdný, dříve zde byl místní hostinec a díky tomu je přizpůsobený pro provoz cukrárny. Tato provozovna má zajištěnou kuchyňku – pro nás výrobní a také sociální zařízení. Majitel se rozhodl prostory pronajmout a je ochotný podstoupit určité úpravy pro přizpůsobení cukrárny.

Vchod do cukrárny se nachází naproti dětskému hřišti, zákazníci budou mít při příchodu do prodejny přímo před sebou vystavené zákusky a dorty, ze kterých si mohou vybrat a jít si sednout ke stolečku. Na pravé straně se nachází barový pult pro výdej dezertů a přípravu teplých i studených nápojů, které bude prodavačka roznášet zákazníkům ke stolečkům.

Výrobna je umístěna v pravém rohu a bude vybavena potřebnými spotřebiči pro výrobu a úschovnu dezertů. Tato místnost bude vybavena ledničkami, mrazáky, troubou, umyvadlem, šokerem, stoly a všemi malými drobnými spotřebiči pro zpracování cukrářských výrobků.

Cukrárna bude mít také malou kancelář, kde se budou vyřizovat objednávky a administrativní záležitosti. Místnost bude vybavena stolem s notebookem, tiskárnou, psacími potřebami a také bude sloužit jako šatna pro odklad věcí zaměstnanců. Toalety jsou zde zvlášť pro zákazníky a zvlášť pro zaměstnance.



Obrázek 6: Půdorys cukrárny (vlastní zpracování)

3.4 Organizační struktura společnosti

Obě majitelky budou zaměstnanci společnosti. Zároveň budou přijati další dva pracovníci, a to konkrétně na pozici prodavačka, servírka a na pozici pomocná cukrářka ve výrobě, v létě je možné přijmout brigádníci na výpomoc se zmrzlinou, nebo na zástup za prodavačku.

Náplň jednotlivých pracovních pozic je rozepsána níže:

Jednatelka Lenka Ludvíková:

- zhotovení technologického postupu pro zhotovení cukrářských výrobků,
- příjem, kontrola a naskladnění surovin pro přípravu cukrářských výrobků,
- příprava, výroba a zhotovení cukrářských a masných výrobků,
- uchování, balení a expedice zhotovených výrobků,
- obsluha a kontrola strojů,
- provádění hygienické činnosti a dodržování zásad kontroly bezpečnosti a nezávadnosti potravin,
- vedení provozovny a cukrářů,
- udržování pracoviště v čistotě,
- rozdělení a přidělení pracovních činností,
- příjem objednávek zákazníků.

Jednatelka Michaela Ludvíková:

- vedení účetnictví a mezd,
- vyřizování administrativních věcí a komunikace s úřady,
- marketing, organizace, vztahy s dodavateli a odběrateli, péče o provoz,
- zástup prodavačky.

Pozice prodavačka a servírka:

- příprava nápojů, roznos cukrářských výrobků,
- prodej cukrářských výrobků,
- příjem objednávek od zákazníků po konzultaci s hlavní cukrářkou,
- počítání denní tržby.

Pomocná pracovnice ve výrobě:

- mytí nádobí,
- příprava cukrářských výrobků,
- udržování pracoviště v čistotě,
- plnění úkolů přidělených od hlavní cukrářky.

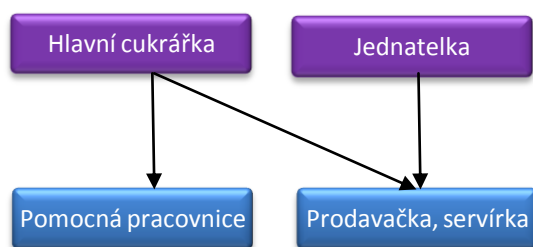
Otevírací doba cukrárny je stanovena následně:

Pondělí až pátek: 10:00 – 18:00 hod.,

Sobota až neděle: 10:00 – 18:00 hod.,

V letním období bude otevřeno i se zahrádkou do 19:00 hod.

V následujícím obrázku je znázorněno organizační schéma v cukrárně, obě jednatelky jsou oprávněny zadávat úkoly a příkazy prodavačce, hlavní cukrářka má pod sebou ještě pomocnou sílu ve výrobě. Pokud by se zvýšil zájem o výrobky a dorty na tolik, že by hlavní cukrářka nestíhala zhotovit zakázky, proběhl by nábor na další cukrářku.



Obrázek 7: Organizační schéma (vlastní zpracování)

3.5 Marketingový plán

Marketing představuje souhrn činností, kterými se podnik snaží o zvýšení prodeje. Jedním z marketingových nástrojů je marketingový mix, který obsahuje produkt, cenu, distribuci a propagaci.

3.5.1 Produkt

Cukrárna bude mít v nabídce zákusky, dorty, zmrzlinu a domácí limonády, tyto produkty si bude sama zhotovovat ve výrobě, která bude součástí cukrárny. Co se týče druhů zákusků, budou zde vyráběny všemi známé a oblíbené zákusky jako jsou větrníky, laskonky, marcipánové brambory, trubičky, špičky, nebo tvarohové a ovocné řezy, také schwarzwaldský dort nebo pohádka. Na své si přijde každý, kdo má rád sladké. V denní nabídce bude 20 druhů zákusků. Dále budou každý druhý den dělané speciální nabídky, jako jsou semifreda různých příchutí (citronové, pistáciové, pomerančové, višňové, kiwi atd.), dort s chilli a jahodami, různé cupcake, muffiny a spoustu dalších výrobků. Cukrárna bude dávat svým zákazníkům možnost říct si o typ zákusku, nebo navrhnout příchut', kterou by uvítali v denní nabídce. Všechny zákusky a veškeré výrobky bude možné odnést si s sebou v krabici.

K příležitostem jako jsou pálení čarodějnic, Velikonoce, Vánoce či ke dni předávání vysvědčení budou dělané tematické tvary a ozdoby na dorty i zákusky, v případě zájmu budou pečeny i koláče nebo buchty. Ve vánočním čase si mohou zákazníci objednat i vánoční cukroví.

Dorty budou dělané na zakázku, zákazníci si mohou vybrat vymodelovaný dort dle svých představ, nebo se podívat na webové stránky a nechat se inspirovat již zhotovenými dorty (ukázky v příloze). Motivy jsou různé, ať už dětské, k výročí, na svatbu, k narozeninám, nebo atypické dle příležitosti. Příchut' a korpus si může každý vybrat dle sebe, na výběr jsou ovocné, ořechové, klasické vanilkové, čokoládové, kokosové, mandlové, tvarohové či odlehčené šlehačkové. V nabídce cukrárny jsou také slané dorty, které jsou složeny z masných výrobků, sýrů, ručně vyráběných pomazánek a nazdobené zeleniny. Tyto slané dorty se v současné době setkávají s velkým ohlasem, neboť je to úplný opak sladkých dortů a zákazníci mají rádi něco netradičního a nového. Cukrárna bude vyrábět i šunkové a sýrové variace chlebíčků.

Zmrzlina bude také vyráběná v cukrárně z kupovaných příměsí a budou do toho přidávané pravé suroviny, jako třeba celé oříšky, mandle, kusy čokolády, nebo pravá vanilka. K této výrobě je zapotřebí speciální stroj a šoker pro zmrazení zmrzliny. Denně bude k výběru z 10 příchutí zmrzliny a lidé si mohou říct, kterou příchut' by si dali příště. Samozřejmostí je zhotovení poháru s domácí šlehačkou a čerstvým ovocem, horké maliny nebo palačinky se zmrzlinou. V nabídce budou i uzavíratelné chladicí boxy, aby si mohli zákazníci odnést svoji oblíbenou zmrzlinu domů.

Do cukrárny patří neodmyslitelně i káva a čaj, která bude dodávána od našich dodavatelů. V létě neodmyslitelně do cukrárny patří i ovocné a smetanové koktejly, které budou v nabídce dle čerstvého ovoce, mléka a smetany. Nápojový lístek bude obsahovat různé druhy slazených i neslazených nápojů v pet lahvích, domácí limonády a bude obsahovat též víno a lahvové alkoholické i nealkoholické pivo.

Doplňkové zboží bude obsahovat bonboniéry, drobné cukrovinky s hračkami, žvýkačky, pendreky a pochutiny jako jsou oříšky či pistácie.



Obrázek 8: Ukázka tvorby dortů (vlastní zpracování)

3.5.2 Cena

Cena je významným faktorem pro stanovení tržeb. V první řadě bude cena výrobků stanovena na základě nákladů za nakoupený materiál. Ceny výrobků by se měly alespoň orientačně pohybovat ve stejné výši jako nedaleká konkurence v Syrovicích a také v Dolních Kounicích a zároveň by měly pokrýt provozní náklady i případné náklady za neprodané výrobky, vzhledem k jejich krátké trvanlivosti. Co může významně navýšit tržby v cukrárně, je její zakázková výroba. Zákazník si může k různým příležitostem jako je svatba, oslava narozenin nebo k výročí objednat dorty a zákusky dle svých představ a v požadovaném množství.

Jelikož si cukrárna dorty vyrábí sama, marže na dortech bude představovat zhruba 70 %, záleží také na pracnosti a složitosti dortu, na zákuscích je to o něco méně a to zhruba 50 %. U prodeje vína a piva se marže pohybuje okolo 70 %. Na doplňkovém zboží, které cukrárna bude kupovat od dodavatelů a dál prodávat, si připočítá zhruba 30 % pořizovací ceny. Marže značí rozdíl mezi prodejní a pořizovací cenou.

3.5.3 Distribuce

Cukrárna bude prodávat výrobky konečnému spotřebiteli přímo v provozovně. Nabízíme rovněž možnost si dorty a zákusky dopředu objednat a ve stanoveném termínu si je v cukrárně vyzvednout. Některé naše výrobky, zejména dorty a zákusky mohou být dále distribuovány do okolních obchodů s potravinami, nebo do jiných cukráren bez výroby, v tomto případě by se distribuční síť rozšířila a tito velkoobchodní zákazníci by si výrobky vyzvedávali. Při rozšíření odběratelů ve větším množství by se dále uvažovalo o ranní rozvážce dortů a zákusků. Nakupované suroviny a materiál jsou od následujících dodavatelů:

- Almeco, s.r.o. – společnost má v nabídce veškeré cukrářské suroviny a materiál,
- MEC3, s.r.o. – společnost nabízí veškeré zmrzlinové příchutě a doplňky,
- Zelenina Kovář – místní zemědělec s čerstvým ovocem,
- Vinařství Plaček – místní vinař, kvalitní české víno,
- MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o. – nákup drobného zboží a cukrovinek,
- Coca – Cola, s.r.o. – nealkoholické nápoje,
- Fine Coffee, s.r.o. – společnost pro kávu a čaj.

3.5.4 Propagace

Cílem propagace je informovat obyvatele obce Bratčice a jeho okolí o existenci cukrárny. Propagace bude zaměřena jak na občany Bratčic, tak i na příležitostně projíždějící návštěvníky této obce a na získání co největšího povědomí o cukrárně Lenka.

Pro cukrárnu v Bratčicích se zdá jako nejlepší propagace reklama formou letáčků, které obdrží obyvatelé do svých schránek. Na letáčku bude uvedeno datum otevření cukrárny, nabízené produkty, otevírací doba a kontakt na cukrářku. Leták bude obsahovat informaci o tom, že ten, kdo dojde první týden s letáčkem, dostane dezert zdarma. Také bude vyroben reklamní billboard se jménem cukrárny, kontaktem a ukázkami výrobků, aby si měli šanci cukrárny všimnout i kolem jedoucí vozidla. Obyvatelé se o cukrárně dozvědí také přes internetové stránky obce a z místního zpravodaje.

Cukrárna bude mít své webové stránky www.cukrarnalenka.cz, kde budou všechny zhotovené výrobky vyfocené a díky tomu můžou zákazníci vybírat a objednávat dorty a zákusky přímo telefonicky nebo e-mailem. Také zde budou informace o připravovaných akcích a novinkách v cukrárně a o speciálních výrobcích. V dnešní době by byla chyba nemít svoji stránku na facebooku, a proto bude založena stránka o cukrárně i zde, kde mohou lidé komentovat a označovat výrobky od Lenky, případně si stáhnout fotku svého dortu.

Poté bude záležet už pouze na personálu cukrárny, kvalitě poskytovaných služeb a výrobků a na profesionalitě a originalitě, kterou cukrárna nabídne svým zákazníkům. Dobrou reklamou nám budou hlavně spokojení zákazníci, kteří budou svoje pozitivní zkušenosti předávat dále svým známým.

Také bychom rádi distribuovali svoje výrobky do dalších obchodů s potravinami a do cukrářství, tito prodejci i koneční spotřebitelé by dostávali zboží v označených krabicích s naším logem a kontaktem na nás.

3.6 Finanční plán

Finanční plán předpovídá náklady spojené s podnikáním a taktéž tržby, kterých je možné dosáhnout. Získané údaje jsou velice podstatné z hlediska rozhodnutí, zda má smysl podnikání zahájit a pokračovat v něm.

3.6.1 Náklady na zahájení společnosti

Se založením cukrárny souvisí nezbytné výdaje, které je třeba zohlednit. Pro založení společnosti s ručením omezeným, je nutné sepsat ve formě notářského zápisu společenskou smlouvu. Dále provést zápis do obchodního rejstříku, vyřídít živnostenské oprávnění pro provozování obou živností a výpis z rejstříku trestů.

Tabulka 4: Náklady na založení (vlastní zpracování)

Náklady na založení s.r.o.	Cena Kč
Zápis do OR	6 000
Sepsání společenské smlouvy u notáře	6 000
Výpis z rejstříku trestů 2x	200
Živnostenský list 2x	1 550
Celkem	13 750

Z důvodu zakládání úplně nové cukrárny, je třeba kompletně vybavit prostory. Musíme tedy určit počáteční náklady na vybavení pracovních a prodejních míst. Jsou zde zahrnuty vitríny na zákusky, lednice, mrazáky, vybavení výroby, prodejny i skladu.

Tabulka 5: Vybavení cukrárny (vlastní zpracování)

Vybavení cukrárny - výroba	Ks	Cena celkem bez DPH (Kč)	DPH 21%	Cena celkem s DPH (Kč)
Lednice na dorty a zákusky	2	54 380	11 420	65 800
Lednice na vejce	1	8 099	1 701	9 800
Lednice na zboží	1	4 959	1 041	6 000
Trouba	1	46 000	9 660	55 660
Varná deska	1	7 355	1 545	8 900
Mrazák	2	49 488	10 392	59 880
Šoker	1	57 600	12 096	69 696
Kuchyňský robot	2	34 050	7 150	41 200
Dřezy	3	12 397	2 603	15 000
Stoly	2	10 744	2 256	13 000

Regál na plechy	1	4 132	868	5 000
Plechy	10	8 264	1 736	10 000
Cukrářské náčiní do kuchyně		5 620	1 180	6 800
Mikrovlnná trouba	1	4 131	868	4 999
Police	3	11 983	2 517	14 500
Prodejna				
Vitrína na zákusky	2	65 950	13 850	79 800
Vitrína na zmrzlinu	2	65 950	13 850	79 800
Lednice	2	12 562	2 638	15 200
Myčka na nádobí	1	4 959	1 041	6 000
Dřezy	2	10 331	2 169	12 500
Kávovar	1	6 612	1 388	8 000
Regály	2	17 686	3 714	21 400
Pokladna	1	4 959	1 041	6 000
Varná konvice	1	397	83	480
Pracovní pult	1	8 099	1 701	9 800
Skřínky na nádobí a suroviny	2	9 091	1 909	11 000
Stoly	8	9 917	2 083	12 000
Židle	30	16 364	3 436	19 800
Sklenice	60	1 074	226	1 300
Talíře	60	1 240	260	1 500
Misky	60	802	168	970
Přístroje a lžičky	60	1 041	219	1 260
Odpadkový koš	2	380	80	460
Hrníčky s podšálkem	30	1 107	233	1 340
Hrníčky na kávu	50	1 364	286	1 650
Osvětlení	6	992	208	1 200
Tácy	30	2 975	625	3 600
Poháry	40	1 140	240	1 380
Kancelář a sklad				
Notebook	1	7 355	1 545	8 900
Tiskárna	1	1 033	217	1 250
Software	1	4 264	896	5 160
Kancelářské potřeby		479	101	580
Šatní skříň	1	2 893	607	3 500
Osvětlení	3	496	104	600
Regály	3	2 314	486	2 800
Židle	2	1 322	278	1 600
Spotřební materiál		2 479	521	3 000
Stůl	2	3 512	738	4 250
Celkem		590343	123 972	714315

K dalším nákladům patří zásoby v optimální velikosti, aby společnost neměla v zásobách vázáno příliš mnoho peněžních prostředků, ale zároveň aby bylo možné uspokojit předpokládanou poptávku a nestalo se, že nebudeme mít suroviny a potřebný materiál k výrobě. V počátečních zásobách je potřeba zohlednit potraviny jako je mléko, smetana, marcipán, fondán, čokoláda, tvaroh, tvarovací cukrářská hmota, máslo, pečící potřeby, želatina, cukr, mouka apod. V těchto zásobách jsou také nápoje, káva, čaj, víno, drobné pochutiny, zmrzlina a spousta dalších surovin. Cukrárna bude objednávat zboží dle potřeby tak, aby byl zajištěn plynulý provoz prodejny, a bylo zajištěno vždy čerstvé zboží. Dle znaleckého odhadu, zkušeností a propočtů cukrářky bude počáteční suma na první měsíc zhruba 65 000 Kč, která obsahuje i trvanlivější potraviny a každý týden bude potřeba zásoby doplnit dle poptávky a nakoupit čerstvé zboží, jako je ovoce, masné výrobky atd. Marže činí zhruba 70 % z tržeb za výrobky a 30 % z tržeb za prodej zboží, dle toho jsou stanoveny i náklady na zásoby.

Mezi počáteční náklady patří i propagace, kde budou vytištěné letáčky, celkem bude zhotoveno 500 ks letáčků, 1 ks stojí 1 Kč, za tuto reklamu tedy zaplatíme 500 Kč. Provoz a zhotovení webových stránek provede rodinný příslušník a za tuto službu si vezme 400 Kč. Další měsíce je placena doména v částce 180 Kč. K propagačním nákladům patří i billboard, který vyjde na 1 500 Kč. Celkem tedy za propagační materiály zaplatíme 2 400 Kč. Umístění reklamy do místního zpravodaje je zdarma.

Do počátečních nákladů je nutno zahrnout i drobné exteriérové a interiérové úpravy, jako je vymalování, výzdoba květin, drobná úprava kuchyně na vytvoření místa pro spotřebiče, úprava wc pro invalidní vozík a celková úprava. Tyto náklady jsou vyčísleny na 40 000 Kč.

Tabulka 6: Souhrn počátečních nákladů (vlastní zpracování)

Počáteční náklady	Cena (Kč)
Náklady na založení	13 750
Vybavení cukrárny	590 343
Náklady na propagaci	2 400
Interiérové úpravy	40 000
Celkem	646 493

3.6.2 Mzdové náklady

Cukrárna bude mít pro začátek 4 zaměstnance, kterými jsou cukrářka a její pomocná síla, prodavačka a jednatelka, která bude mít na starosti administrativu. Kromě jednatelky budou všichni zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Jednatelka bude mít dohodu o provedení práce, která bude zdaněna srážkovou daní 15 %, protože má ještě jiné zaměstnání. V prvním roce jsou osobní náklady nižší, jelikož je prodejna plánovaná otevřít od 1. 7. 2017, v tomto roce je tedy počítáno s 6 měsíci.

Hrubá mzda pro cukrářku činí 17 000 Kč, servírka má stanovenou hrubou mzdu na 16 000 Kč, a pomocná síla prozatím 15 000 Kč hrubého. Pokud se cukrárně povede a bude přibývat objednávek, povede to ke zvýšení mezd. Druhá jednatelka má stanovenou mzdu 9 000 Kč hrubého za odvedenou práci.

Tabulka 7: Osobní náklady (vlastní zpracování)

Osobní náklady	2017 (6měsíců)	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	4	4	4	4
Hrubá mzda (Kč)	342 000	684 000	684 000	684 000
Odvody na soc. a zdrav. pojištění 34 %	97 920	195 840	195 840	195 840
Srážková daň 15 %	8 100	16 200	16 200	16 200
Celkem (Kč)	448 020	896 040	896 040	896 040

3.6.3 Odpisy

Do daňových odpisů je zařazena trouba ve výši 46 000 Kč, která je zařazena do odpisové skupiny č. 2 a také šoker na výrobu zmrzliny v částce 57 600 Kč, který je také v druhé odpisové skupině. Ostatní majetek bude účtován rovnou do nákladů.

Tabulka 8: Odpisy (vlastní zpracování)

Odpisy 2. odpisová skupina (Kč)			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2017	92 204	11 396	11 396
2018	69 153	23 051	34 447
2019	46 102	23 051	57 498
2020	23 051	23 051	80 549
2021	0	23 051	103 600

3.6.4 Provozní náklady

K provozním nákladům patří náklady na provoz prodejny a výroby, jako například nájem, energie, vodné a stočné, náklady na opravy a udržování, náklady na internet a telefon či úrazové pojištění zaměstnanců. Je zapotřebí počítat i s jistými ztrátami při vypršení trvanlivosti zákusků a také brát v potaz odpisy z dlouhodobého hmotného majetku. Jsou zde zahrnuty i náklady na koupené zboží, materiál a suroviny. Nájemné je počítáno ve výši 7 000 Kč bez DPH za měsíc. Energie od ČEZu vyjde ročně zhruba 46 000 Kč, vodné a stočné je ve výši 4800 Kč na rok. Jsou zde zahrnuty telefonní poplatky, reklama, manka a škody na neprodaném a prošlém zboží či pojištění zaměstnanců. Ostatní náklady zahrnují školení zaměstnanců, či drobné neočekávané výdaje. V roce 2017 je bráno v potaz půl roku, neboť bude cukrárna otevřena k 1. 7. 2017.

Pro začátek podnikání je sjednán úvěr u Komerční banky, která nabízí Profi úvěr start a jako jedna z mála bank nabízí úvěr pro začínající podnikatele, ostatní banky požadují již určitou podnikatelskou historii. Úvěr je sjednán ve výši 300 000 Kč a bude sloužit pro provozní výdaje. Úrok je sjednán na 7,9 % p.a. Měsíční splátka činí 9 387 Kč a přeplaceno bude 37 935 Kč. Celkové shrnutí úvěru je uvedeno v příloze.

Tabulka 9: Provozní náklady (vlastní zpracování)

Provozní náklady (v Kč)	2017	2018	2019	2020
Nájemné	42 000	84 000	84 000	84 000
Energie	23 000	46 000	46 000	46 000
Vodné a stočné	2 200	4 800	4 800	4 800
Poplatky za odpad	475	950	950	950
Telefonní poplatky, internet	4 680	9 360	9 360	9 360
Webové stránky, Facebook	2 400	2 040	2 040	2 040
Manka a škody	6 500	13 000	13 000	13 000
Pojištění zaměstnanců	374	1 870	1 870	1 870
Pojištění zásob a rizik	3 700	7 400	7 400	7 400
Zásoby a suroviny	385 000	806 000	1 002 300	1 238 000
Bankovní úvěr	56 322	112 644	112 644	112 644
Ostatní náklady	6 000	8 000	8 000	8 000
Celkem	532 651	1 096 064	1 292 364	1 528 064

3.6.5 Celkové náklady

Zde jsou shrnuté veškeré předpokládané náklady pro provoz cukrárny. V prvním pololetí jsou významnou částkou počáteční náklady na vybavení výroby a provozovny, pokud by bylo v dalších letech potřeba dokoupit nějaké drobné vybavení či opravit stávající stroje, jsou tyto náklady zahrnuty v provozních nákladech jako opravy a ostatní náklady. Osobní náklady tvoří značnou sumu, jelikož má cukrárna 4 zaměstnance. V provozních nákladech jsou shrnuty všechny nezbytné náklady na provoz cukrárny, jako jsou zásoby, energie či nájemné.

Tabulka 10: Celkové náklady (vlastní zpracování)

Souhrn všech nákladů (v Kč)	2017	2018	2019	2020
Počáteční náklady (vybavení)	646 493			
Osobní náklady	448 020	896 040	896 040	896 040
Odpisy	11 396	23 051	23 051	23 051
Provozní náklady	532 651	1 096 064	1 292 364	1 528 064
Celkem	1 652 310	2 015 155	2 211 155	2 447 155

3.6.6 Odhadované výnosy

Tržby v cukrárně odhaduji po konzultaci s jednatelem a zároveň cukrářkou. Dle jejích zkušeností s cukrařinou předpokládáme, že v prvním roce bude cukrárna denně navštěvovat průměrně 30 zákazníků včetně dětí. Tento počet považuji za reálný odhad. Někteří zákazníci přijdou do cukrárny pouze na kávu či koktejl a někteří si k němu dají i dort, zákusek nebo pohár. Zvlášť jsou počítáni zákazníci, kteří si objednají dort nebo zákusky na zakázku, tito zákazníci si výrobky vyzvedávají hlavně v pátek a v sobotu na pořádané oslavy. Počet zakázek je týdně odhadovaný na 3 až 4 zákazníky, je to i díky tomu, že cukrářka je již ve svém okolí známá a má stále a spokojené klienty, kteří doporučují cukrářku i svým dalším známým.

Největší část výnosů cukrárny tvoří tržby za vlastní výrobky. Ty se skládají z prodeje výrobků v prodejně cukrárny a také ze zakázkové výroby pro jednorázové klienty, i pro větší odběratele, kteří nemají svoji výrobu. Další významnou částí jsou tržby za nápoje, doplňkové zboží tvoří pouze malou část výnosů.

Odhadnout nákup zákazníka za jednu návštěvu je poměrně složité, protože každý má rád něco jiného a každý má jiné preference. Dle provedeného průzkumu bude větší část klientů tvořena ženami, a také rodinkami s dětmi, proto se zaměřím na průměrnou útratu této skupiny. V následující tabulce je vypsán průměrný odhad nákupu za jednu návštěvu při průměrných cenách výrobků a nabízeného zboží. Cukrárna je plátce DPH a pro účely výpočtu tržeb se počítá s cenami bez DPH.

Tabulka 11: Průměrná útrata na zákazníka za jednu návštěvu (vlastní zpracování)

Zboží	Průměrná cena (Kč)
Zákusek či kousek dortu	35
Káva	30
Voda, limonáda (2x)	50
Pohár	50
Drobné cukrovinky	10
Celkem	175

Tabulka č. 12 obsahuje odhadované tržby za zakázkovou výrobu během měsíce, která se týká jednotlivých zákazníků, i odběratelů do dalších prodejen. Tyto tržby obsahují dorty a dezerty dle objednávky přání a zakázkovou výrobu pro velkoodběratele.

Tabulka 12: Zakázková výroba (vlastní zpracování)

Zakázková výroba na měsíc	Počet ks	Cena za ks (Kč)	Cena celkem (Kč)
Dort dle objednávky	10	1 000	10 000
Zákusky dle objednávky	40	25	1 000
Zákusky pro stálé odběratele	170	20	3 400
Celkem	220	1 045	14 400

Velikost tržeb se také odvíjí dle návštěvnosti zákazníků, které ovlivňuje i roční období. V létě je očekávána větší tržba díky otevřené zahrádce a možnosti posezení venku, v této sezóně se předpokládá větší prodej zmrzliny a také letních koktejlů. V zimě naopak bude tržba z prodeje vánočního cukroví a teplých nápojů. V období deštivých měsíců se očekává menší návštěvnost. V následující tabulce je uvedena predikce tržeb za jednotlivé měsíce.

Tabulka 13: Predikce tržeb za půl roku po otevření (vlastní zpracování)

Měsíc	Průměrný počet lidí za den	Denní tržba na prodejně (Kč)	Měsíční tržba na prodejně (Kč)	Měsíční tržba zakázky (Kč)	Tržby za měsíc celkem (Kč)
červenec	40	7 000	217 000	14 400	231 400
srpen	40	7 000	217 000	14 400	231 400
září	30	5 250	157 500	14 400	171 900
říjen	20	3 500	70 000	14 400	84 400
listopad	20	3 500	70 000	14 400	84 400
prosinec	30	5 250	157 200	20 000	177 200
Celkem	180	31 500	888 700	92 000	980 700

První půl rok zahrnuje tržby cukrárny po otevření, v následujících letech je předpokládána větší povědomost o cukrárně a zvýšený zájem o zakázkovou výrobu. Počet návštěvníků zůstane zhruba stejný, je počítáno s navýšením tržeb o 10 % díky zvýšenému počtu velkoodběratelů a rozšířenému povědomí o dortech na přání. Tabulka č. 14 obsahuje předpokládané tržby v jednotlivých letech, rok 2018 je rozepsán v příloze, další roky jsou potom navýšeny o 10 % roku předcházejícího. Z celkových tržeb tvoří zhruba 40 % prodej zboží. Ostatní část tržeb se skládá z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 14: Predikce tržeb pro jednotlivé roky (vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020
Predikce tržeb (Kč)	980 700	1 978 957	2 276 852	2 573 251
Z toho výrobky a služby	588420	1187375	1406111	1685616
Z toho zboží	392280	791582	870741	987635

3.7 Výkazy

Následující výkazy jsou počítány s výše uvedenými předpokládanými údaji, je sestavena rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

3.7.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha je sestavená k 1. 7. 2017, tedy ke dni zahájení podnikání a otevření cukrárny. K tomuto dni činí aktiva a pasiva společnosti 700 000 Kč a jsou ve formě finančních prostředků na bankovním účtu. Majitelky společnosti do podnikání vložily 400 000 Kč ve formě základního kapitálu a 300 000 Kč tvoří úvěr pro začínající podnikatele.

Tabulka 15: Zahajovací rozvaha ke dni 1. 7. 2017 (vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha ke dni 1. 7. 2017			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	400 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	400 000
Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Rezervní fondy a fondy ze zisku	
Oběžná aktiva	700 000	Cizí zdroje	300 000
Zásoby		Rezervy	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Krátkodobý finanční majetek	700 000	Bankovní úvěry a výpomoci	300 000
Aktiva Celkem	700 000	Pasiva celkem	300 000

3.7.2 Plánovaná rozvaha

Dlouhodobý majetek v rozvaze je tvořen spotřebiči nad 40 000 Kč, v tomto případě je to trouba a šoker pro výrobu zmrzliny. Tento majetek je v rozvaze uveden v zůstatkové ceně, od pořizovací ceny byly odečteny odpisy. Oběžná aktiva jsou tvořeny zásobami zboží a surovin ke konci rozvahového dne a také krátkodobým finančním majetkem, což jsou peníze na bankovních účtech a v pokladně.

Pasiva jsou tvořeny splaceným základním kapitálem ve výši 400 000 Kč a výsledkem hospodaření běžného účetního období, který v prvním roce vychází jako ztráta, a to z důvodu vysokých nákladů na zařízení cukrárny. V dalších letech je již tvořen zisk. Společnost má na konci roku krátkodobé závazky vůči zaměstnancům za prosincové mzdy, a také vůči pojišťovnám za sociální a zdravotní pojištění, které odvádí za zaměstnance. Cizí zdroje obsahují také bankovní úvěr.

Tabulka 16: Rozvaha pro roky 2017 až 2020 (vlastní zpracování)

Aktiva (Kč)	2 017	2 018	2 019	2 020
Dlouhodobý majetek	92 204	69 153	46 102	23 051
Dlouhodobý hmotný majetek	92 204	69 153	46 102	23 051
Dlouhodobý nehmotný majetek				
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	198 228	186 761	687 411	757 386
Zásoby	74 000	153 685	162 451	159 621
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky				
Krátkodobý finanční majetek	124 228	33 076	524 960	597 765
Aktiva Celkem	290 432	255 914	733 513	780 437
Pasiva (Kč)				
Vlastní kapitál	-48 396	12 399	593 120	704 057
Základní kapitál	400 000	400 000	400 000	400 000
Kapitálové fondy				
Rezervní fondy a fondy ze zisku				
VH minulých let		-448 396	60 795	132 325
VH běžného účetního období	-448 396	60 795	132 325	171 732
Cizí zdroje	338 828	243 515	140 393	76 380
Rezervy				
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky	76 380	76 380	76 380	76 380
Bankovní úvěry a výpomoci	262 448	167 135	64 013	0
Pasiva celkem	290 432	255 914	733 513	780 437

3.7.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát zachycuje náklady a výnosy společnosti za jeden kalendářní rok. Ukazuje hospodářský výsledek cukrárny za jednotlivé roky a udává, zda dosáhla zisku nebo ztráty. V našem případě vychází v prvním roce podnikání výsledek hospodaření jako ztráta, a to z důvodu počátečních nákladů na vybavení a založení cukrárny. V dalších letech je již předpokládán zisk a mírný nárůst tržeb. Očekávané výnosy a náklady jsou shrnuty ve výkazu zisku a ztráty, který je sestaven za 4 roky podnikání. Tento výkaz slouží k výpočtu výsledku hospodaření po zdanění. Pro sledované období je kalkulováno s daní z příjmů ve výši 19 %.

Tabulka 17: Výkaz zisku a ztráty 2017 až 2020 (vlastní zpracování)

VZZ (Kč)	2 017	2 018	2 019	2 020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	588 420	1 187 375	1 406 111	1 585 616
Tržby za prodej zboží	392 280	791 582	870 741	987 635
Výkonová spotřeba	947 993	953 236	1 170 681	1 426 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	245 000	438 056	486 531	658 850
Spotřeba materiálu a energie	697 543	502 830	671 800	754 800
Služby	5 450	12 350	12 350	12 350
Osobní náklady	448 020	896 040	896 040	896 040
Mzdové náklady	342 000	684 000	684 000	684 000
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	106 020	212 040	212 040	212 040
Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 396	23 051	23 051	23 051
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11 396	23 051	23 051	23 051
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	
Ostatní provozní náklady	0	0	0	
Provozní výsledek hospodaření	-426 709	106 630	187 080	228 160
Nákladové úroky a podobné náklady	11 112	16 704	8 845	1 274
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	11 112	16 704	8 845	1 274
Ostatní finanční náklady	10 575	14 870	14 870	14 870
Finanční výsledek hospodaření	-21 687	-31 574	-23 715	-16 144
Výsledek hospodaření před zdaněním	-448 396	75 056	163 365	212 016
Výsledek hospodaření po zdanění	-448 396	60 795	132 325	171 732
Výsledek hospodaření za účetní období	-448 396	60 795	132 325	171 732
Čistý obrat za účetní období	980 700	1 978 957	2 276 852	2 573 251

3.8 Bod zvratu

U nově vznikajících firem není ztráta v prvních letech podnikání nic neobvyklého, je třeba si připomenout, že zisk nebude tvořen hned po zahájení podnikatelské činnosti a podnikatel musí být připraven na počáteční fázi, kdy může být ve ztrátě. V tomto období firma již sice funguje, ale není zajištěn příliv likvidních prostředků, neboť od okamžiku výroby do úhrady prvních faktur uplyne určitá doba, přesto musíte v tomto období zajistit financování.

Toto období končí momentem, ve kterém podnikání není ani ziskové ani ztrátové, končí bodem zvratu. Bod zvratu je bod, kdy přímka tržeb protne přímku nákladů a představuje rovnovážnou situaci, kdy bude prodáno takové množství

výrobků, že nebude dosaženo zisku ani ztráty. Každý další výrobek, který bude prodán, přinese zisk. Základním předpokladem použití analýzy bodu zvratu je členění nákladů na fixní a variabilní náklady.

Využitím bodu zvratu zjistím, kolik zákazníků bude muset v cukrárně uskutečnit nákup, aby nebyla společnost ve ztrátě. V následující tabulce jsou rozepsány fixní a variabilní náklady za půl roku.

Tabulka 18: Fixní a variabilní náklady (vlastní zpracování)

Fixní náklady v Kč		Variabilní náklady v Kč	
Nájemné	42 000	Zásoby a suroviny	385 000
Energie	23 000		
Vodné a stočné	2 200		
Poplatky za odpad	475		
Telefonní poplatky, internet	4 680		
Webové stránky, Facebook	2 400		
Manka a škody	6 500		
Pojištění zaměstnanců	374		
Pojištění zásob a rizik	3 700		
Odpisy	11 396		
Bankovní úvěr	56 322		
Osobní náklady	448 020		
Náklady na vybavení	646 793		
Celkem	1 247 860		

Průměrná útrata jednoho zákazníka byla stanovena na 175 Kč. Variabilní náklady jsou stanoveny rozdílem mezi prodejní cenou a marží. Počet zákazníků je předpokládán ve výši 5 400 lidí za prvního půl roku.

Tabulka 19: Údaje pro bod zvratu (vlastní zpracování)

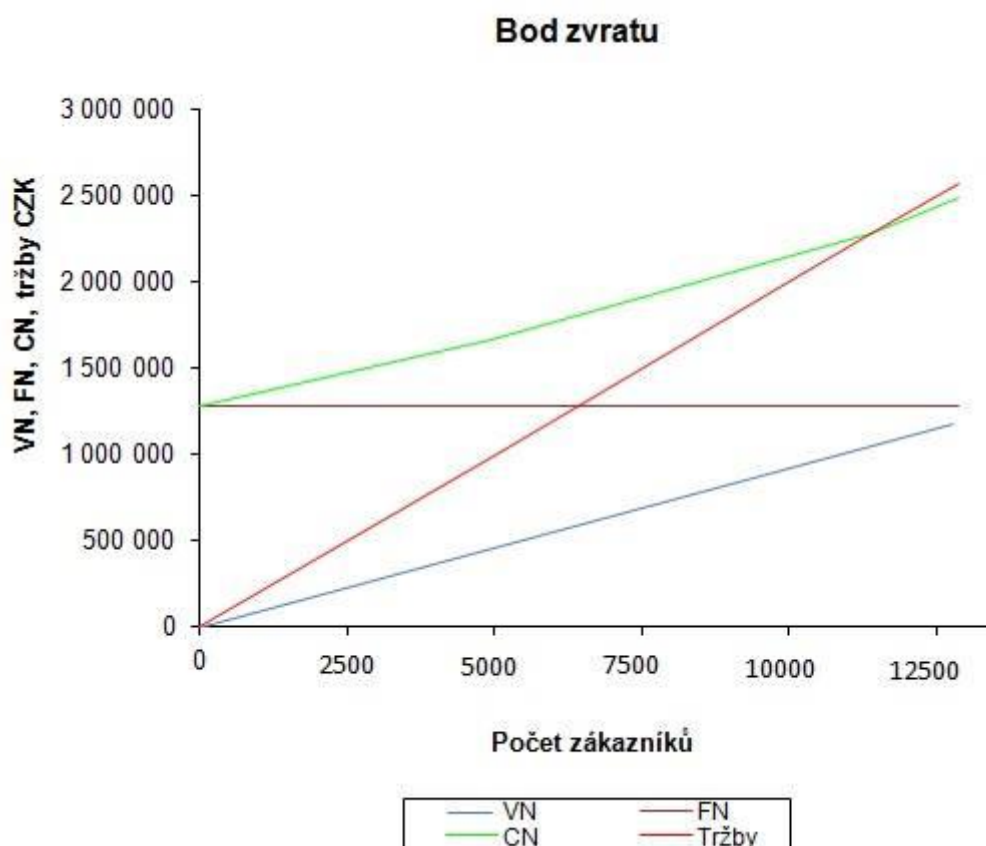
Prodejní cena	175 Kč
Variabilní náklad	71,30 Kč
Krycí příspěvek	103,70 Kč
Počet zákazníků	5400
Celkové variabilní náklady	385 000 Kč
Celkové tržby	980 700 Kč
Fixní náklady	1 247 860 Kč

Bod zvratu vypočítám dle vzorce $BZ = \frac{FN\ celkem}{cena\ za\ jednotku - VN\ na\ jednotku}$. V mém případě zjistím minimální počet zákazníků nutných pro bod zvratu.

$$BZ = \frac{1\,247\,860}{175 - 71,30}$$

$$BZ = 12\,033\text{ zákazníků}$$

Jakmile cukrárnu navštíví více než 12 033 zákazníků, začne být produkce cukrárny zisková. V prvním roce se cukrárna dostane do ztráty, neboť se tento počet dle odhadů nenaplní. V dalším roce je již predikován zisk a společnost se tak dostane do kladných hodnot.



Obrázek 9: Bod zvratu (vlastní zpracování)

3.9 Identifikace rizik

Při každém podnikání je zapotřebí počítat s jistými riziky a možnými hrozbami, které se týkají konkrétní činnosti. Důležité je tato rizika a hrozby umět předvídat, připravit se na možnost jejich vzniku a snažit se jim předcházet. V případě nevyhnutelnosti nepříznivé situace, je alespoň potřeba snížit co nejvíce její dopady. Pro identifikaci rizik slouží různé analýzy, v případě založení cukrárny k tomu poslouží výstup hrozeb ze SWOT analýzy a z provedeného průzkumu obyvatel. Možné rizika jsou uvedeny níže.

Malá návštěvnost a nízká prodejnost výrobků

Za největší riziko považuji nízkou návštěvnost ze strany zákazníků. Tato hrozba může nastat při otevření cukrárny, ale i v průběhu podnikání, kdy už zákazníci budou přesyceni a do cukrárny zajdou jen při výjimečné příležitosti. Abychom této situaci předešli, budeme se ptát zákazníků na jejich přání a oblíbené dezerty či ostatní zboží jako jsou nápoje, zmrzlina nebo káva. Dle zjištění se pak budeme snažit udržovat co nejvíce preferovaných výrobků od zákazníků. Tím že budou lidé spokojeni a naleznou zde svůj oblíbený dezert či jiný druh výrobku, tím je větší pravděpodobnost, že se opět vrátí. V Bratčicích zatím žádný podobný podnik otevřený nebyl, a tak je těžké odhadnout, zda budou mít lidé zájem a budou navštěvovat cukrárnu. Dle provedeného průzkumu ale naprostá většina respondentů odpovědělo, že by zde cukrárnu chtěli, dle toho tedy předpokládáme, že bude o cukrárnu zájem.

Možný vznik nové konkurence a substituty v okolí

Bratčice je menší obec a nepředpokládá se, že by zde někdo chtěl otevřít další cukrárnu, ale i s tímto rizikem je nutné počítat. Při vzniku další cukrárny by nastal velký konkurenční boj, kdy by nejspíše pro jednu z cukráren vedl k ukončení provozu. Větší hrozbou jsou však substituty, Bratčice se nachází kousek od Brna a lidé často jezdí na nákupy do velkých obchodních center, kde se téměř vždy nachází kavárna, která nabízí i dezerty. Taktéž i v místních potravinách se dají sehnat zákusky, které si potraviny nechají dovážet. Riziko substitutů je zde tedy vysoké a pro naši cukrárnu je zapotřebí vybudovat si dobrou pověst a originální značku, ke které se lidé budou rádi vracet, a hlavně jim bude chutnat natolik, že budou chtít dorty pouze od cukrárny Lenka.

Změna životního stylu obyvatel

Chování zákazníka je těžké předvídat, v dnešní době je velice moderní životní styl, který lidem říká, aby žili zdravě a fitness. Do tohoto konceptu cukrárna zcela nespadá, a proto se bude snažit alespoň vyjít zákazníkům vstříc v podobě zdravých fitness dezertů, které jsou odlehčené a bez cukru. Pokud tedy budeme poskytovat i výrobky, které vyhovují skupinám lidí s tím zdravým životním stylem, nebudou mít důvod do naší cukrárny nepříjít.

Růst cen surovin a tím i výrobků

V případě rapidního zvýšení cen surovin a materiálu pro výrobu by bylo nutné přizpůsobit tomu i prodejní cenu, abychom byli stále v zisku a nedostali se do ztráty. S tím souvisí i riziko snížení prodejnosti zákusků, protože by zákazníci nemuseli být ochotni zaplatit za dezert vyšší částku, než při předchozí návštěvě. V tomto případě by mohly probíhat týdenní akce na určitý zákusek, který by se v daném týdnu prodával za nižší cenu a tím by přilákal do cukrárny zákazníky, kteří by dostali chuť i na další výrobky z nabízeného sortimentu.

Neschopnost platit náklady na cukrárnu a rizika s provozovnou

Mezi rizika patří i platební neschopnost, může se stát, že tržby nebudou dle předpokladu, a tím vznikne nesoulad mezi našimi závazky a přijatými platbami za výrobky. Je také nutné počítat s neočekávanými událostmi jako je požár, a proto je důležité mít pojištění jak provozovny, tak zásob. Bez surovin a materiálu by nemohla cukrárna fungovat. V případě pracovní neschopnosti zaměstnanců je nutné mít v záloze někoho, kdo může na určitou dobu zaskočit jak v provozovně, tak i v prodejně. Dalším rizikem je i porucha stroje nebo jakéhokoliv technického rázu, v tomto případě je nutné mít po ruce opraváře, nebo vymyslet zákusky, přizpůsobené konkrétnímu problému.

Změny legislativy

Toto riziko může vzniknout zpřísněním některých hygienických norem nebo vznikem nových zákonů, či změn daňových sazeb. Je zapotřebí sledovat možné změny v zákoně, týkající se oblasti gastronomických provozoven.

3.9.1 Zhodnocení rizik

V nadcházející tabulce jsou uvedena výše zmíněná rizika včetně pravděpodobností jejich vzniku (P), míry závažnosti rizik (Z) a hodnoty rizik (HR), které jsou vypočteny jako součin pravděpodobnosti vzniku a míry závažnosti. Dále je uvedeno opatření na eliminaci rizik.

Tabulka 20: Zhodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	P	Z	HR	Opatření
Malá návštěvnost	0,6	5	3	Přizpůsobení se přáním návštěvníků, zjišťování jejich chutí
Nová konkurence	0,1	2	0,2	Vybudování dobré pověsti, stálost zákazníků, nové výrobky
Substituty v okolí	0,4	3	1,2	Nabídka zajímavějších produktů
Změny životního stylu obyvatel	0,3	1	0,3	Přizpůsobení se požadavkům životního stylu
Rostoucí cena surovin	0,4	3,5	1,4	Spolupráce s více dodavateli, změna dodavatele
Rostoucí cena výrobků	0,5	4	2	Pořádání akcí, snaha o přilákání na kvalitní výrobky
Neschopnost platit náklady a riziko s provozem	0,3	4,5	1,35	Zvýšení cen, vyřízení úvěru, pojištění
Změny legislativy	0,6	0,5	0,3	Sledování nových zákonů a vyhlášek

Pravděpodobnost vzniku rizika je dána v intervalu od 0 do 1, kde interval (0; 0,2) je riziko velmi nepravděpodobné, <0,2; 0,4) je riziko nepravděpodobné, <0,4; 0,6) je riziko neutrální, <0,6; 0,8) je riziko pravděpodobné a <0,8; 1> riziko velmi pravděpodobné.

Míra závažnosti značí dopad rizika a je v intervalu od 0 do 5, kde interval <0; 1) znamená velmi nízkou závažnost rizika, <1; 2) nízkou závažnost, <2; 3) střední závažnost, <3; 4) vysokou a <4; 5> nejvyšší závažnost.

Rizika ohodnocená výše uvedeným způsobem ve sloupci HR mohou nabývat hodnot v intervalu od 0 do 5, přičemž 0 znamená nulovou hodnotu rizika, tedy nevýznamné riziko, a čím je hodnota rizika větší, tím větší význam má se tímto rizikem zabývat. Rizika v intervalu <0, 1) jsou považována za bezvýznamná, rizika v intervalu <1, 2) jsou běžná rizika, <2; 3,5) jsou rizika závažná a rizika v intervalu <3,5; 5> značí rizika kritická.

Zhodnocení podnikatelského plánu

Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný jak pro podnikatele samotného, tak i pro potencionální investory jako je banka. Při sestavování podnikatelského plánu si budoucí podnikatel ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví potencionální zákazníky, jaké produkty bude nabízet, jak silná je konkurence a také jak se odliší od konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců či zda bude mít dostatečné výrobní kapacity i v případě rostoucí poptávky. Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpoví na předešle otázky.

Při předpokládaných nákladech a výnosech v předešlých kapitolách vychází podnikatelský plán jako realistický. První rok podnikání vychází ztrátový, a to v hodnotě 448 396 Kč, příčinou této ztráty jsou zejména náklady na počáteční vybavení cukrárny a celkový začátek podnikání. V dalších letech je již predikován zisk, který se každým dalším rokem zvyšuje. Při výše uvedených výpočtech je možné vybudování cukrárny v Bratčicích zrealizovat.

Výsledky podnikatelského plánu ukazují na pravděpodobnost fungování podniku a na možnost realizace zisku. V okolí je jistá konkurence, kterou musíme brát v potaz, avšak spoléháme na originalitu a kvalitu dezertů cukrárny Lenka. Je třeba přihlédnout i na sezónnost v tomto oboru, kdy jsou v zimě předpokládány menší tržby, a proto je zapotřebí v letním období přilákat co nejvíce zákazníků, kteří budou ochotni přijít i v zimě.

Celkový úspěch podniku záleží i na majitelích, je zapotřebí mít optimistický přístup k vedení cukrárny, zjišťovat přání a potřeby zákazníků, neustále sledovat trendy a novinky v tomto oboru a hlavně dělat svoji práci s láskou a radostí, což je v případě hlavní cukrářky naplněno.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sepsání reálného podnikatelského plánu pro založení cukrárny s poskytováním kvalitních služeb, čerstvých domácích zákusků, dortů a také ostatních produktů. Inspirací pro založení cukrárny je moje maminka, která si přeje otevřít vlastní podnik a přispěla tak svými zkušenostmi a radami ke zpracování této diplomové práce.

První část byla zaměřena na teoretické znalosti, které byly dále použity v konkrétním zpracování samostatného podnikatelského plánu. Je zde popsána základní struktura a informace o plánovaném záměru. Následuje analytická část vnitřního a vnějšího prostředí, SLEPT analýza, SWOT analýza, dále Porterův model a zejména dotazníkové šetření, které přispělo nemalou částí k sestavení podnikatelského plánu pro cukrárnu. V návrhové části je již konkrétní podnikatelský plán. Je zde sestaven finanční plán, který zahrnuje odhadované částky na prvotní náklady na vybavení, zboží, provozní náklady a predikované tržby. Z předchozích poznatků byl vyčíslen výsledek hospodaření, který v následujících letech značí ziskovost podniku a je tak možné záměr realizovat. V poslední části byly analyzovány rizika spojené s cukrářským oborem.

Výstupy podnikatelského plánu ukazují jeho realizovatelnost. Podle finančního plánu by společnost v případě naplnění předpokládaných propočtů sice v prvním roce byla ve ztrátě, ovšem už v druhém roce by společnost vykazovala zisk a mohla by se v dalších letech dosahovat vyššího zisku než v roce předešlém.

Obec Bratčice se zdá svou polohou být na dobrém místě, místní obyvatelé by cukrárnu dle provedeného průzkumu navštěvovali a lidé z okolí by si pro dorty přijeli. Vzhledem k rostoucímu zájmu o produkty od budoucí majitelky předpokládám, že má podnik šanci na úspěch a získá si svůj okruh zákazníků.

SEZNAM LITERATURY

- (1) SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (2) FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (3) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.
- (4) KOCMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Linde Praha, 2013. 368 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- (5) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění.
- (6) FIREMNÍ FINANCE. Co dělat když si chci zařídit živnostenský list. *firmy.finance.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-11-28] <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/53913-co-delat-kdyz-si-chci-zaridit-zivnostensky-list/>
- (7) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v platném znění.
- (8) ZALOŽ FIRMU. Založení s.r.o. *zalozfirmu.cz* [online] © 2008-2016 [cit. 2016-11-29]. <http://www.zalozfirmu.cz/novinky/zalozeni-sro-za-100-EUR-3000-Kc-pres-novelu-zakona-o-soudnich-poplaticich-nemozne/>
- (9) VYCHOPĚŇ, J. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 248 s. ISBN 978-80-7552-044-9.
- (10) REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
- (11) KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (12) VALACH, J. a kolektiv. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

- (13) JOSKOVÁ, L. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 1. vydání. Praha: Grada, 2014. 207 s. ISBN 978-247-4445-2.
- (14) HRDÝ, M. a M. HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- (15) MARINIČ, P. *Hodnotový management ve finančním řízení*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 260 s. ISBN 978-80-7478-405-7.
- (16) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (17) VYCHOPĚŇ, J. *Finanční leasing z účetního a daňového pohledu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 160 s. ISBN 978-80-7357-590-8.
- (18) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (19) VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (20) ZAMAZALOVÁ, M. a kolektiv. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (21) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Databáze demografických údajů za obce ČR. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-12-5]. Dostupné z:
https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__582883#profil31613%5Bfrm%5D=TABULKA&profil31613%5Btypzobr%5D=T&profil31613%5Brnazev%5D=P&profil31613%5Bident_pvo%5D=PU-MOSZV-DEMSTAV&profil31613%5Bpvo_cnt%5D=1&profil31613%5Bkatalog_podr%5D=0&profil31613%5Bvsvo_id%5D=6424&profil31613%5BkatalogId%5D=31613&w=

- (23) GOOGLE MAPS. Mapy. *Google* [online]. [cit. 2016-12-5]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/dir/Brno/664+67+Brat%C4%8Dice/@49.1157299,16.4593459,11z/data=!4m3!4m2!1m5!1m1!1s0x4712943ac03f5111:0x400af0f6614b1b0!2m2!1d16.6068371!2d49.1950602!1m5!1m1!1s0x4712b92fd3ffc20b:0x1f07fde4c6db1369!2m2!1d16.5230839!2d49.0651465>
- (24) OBEC BRATČICE. Obec: O obci. *Obec Bratčice* [online]. [cit. 2016-12-5]. Dostupné z: <http://www.obecbratice.cz/obec/o-obci/>
- (25) ELTRŽBY. Pro koho. *Eltržby* [online]. [cit. 2016-12-6]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/pro-koho>
- (26) HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. Co je to HACCP? A jak rozsáhlá příručka musí být? *Hygpraha* [online]. [cit. 2016-12-6]. Dostupné z: http://hygpraha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html
- (27) FRIGOMAT. Založení cukrárny krok za krokem. *Frigomat*. [online]. [cit. 2016-12-6]. Dostupné z: <http://www.frigomat.cz/zalozeni-cukrarny/>
- (28) ZÁKONY PRO LIDI. *Zákonyprolidi* [online] © 2010-2016 [cit. 2016-12-6]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/>
- (29) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné hrubé měsíční mzdy podle klasifikace zaměstnání - mezikrajské srovnání. *vdb.czso* [online]. [cit. 2017-1-6]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD08&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~S~U~301_null_&katalog=30852&z=T&f=TABULKA&c=v3~8__RP2015
- (30) INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Statistika nezaměstnanosti z územního hlediska. *portal.mpsv* [online]. [cit. 2016-12-8]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=200000000019&_piref37_240429_37_240428_240428.statsk=0&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=2000000

000110&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=J&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2016&ok=Vybrat

- (31) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce - leden 2016. Mfcr.cz [online]. ©2016 [cit. 2016-12-8]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2016

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Marketingový mix.....	25
Obrázek 2: SWOT matice	27
Obrázek 3: Obec Bratčice	32
Obrázek 4: Znak obce Bratčice.....	33
Obrázek 5: Logo Cukrárna Lenka.....	56
Obrázek 6: Půdorys cukrárny	58
Obrázek 7: Organizační schéma	60
Obrázek 8: Ukázka tvorby dortů.....	62
Obrázek 9: Bod zvratu	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průměrná hrubá měsíční mzda, Jihomoravský kraj - pohostinství.....	38
Tabulka 2: Počet a rozložení obyvatel Bratčice.....	39
Tabulka 3: SWOT analýza	44
Tabulka 4: Náklady na založení	65
Tabulka 5: Vybavení cukrárny	65
Tabulka 6: Souhrn počátečních nákladů	67
Tabulka 7: Osobní náklady	68
Tabulka 8: Odpisy	68
Tabulka 9: Provozní náklady	69
Tabulka 10: Celkové náklady	70
Tabulka 11: Průměrná útrata na zákazníka za jednu návštěvu	71
Tabulka 12: Zakázková výroba	71
Tabulka 13: Predikce tržeb za půl roku po otevření	72
Tabulka 14: Predikce tržeb pro jednotlivé roky.....	72
Tabulka 15: Zahajovací rozvaha ke dni 1. 7. 2017	73
Tabulka 16: Rozvaha pro roky 2017 až 2020	74
Tabulka 17: Výkaz zisku a ztráty 2017 až 2020	75
Tabulka 18: Fixní a variabilní náklady	76
Tabulka 19: Údaje pro bod zvratu	76
Tabulka 20: Zhodnocení rizik	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví	48
Graf 2: Věkové složení	49
Graf 3: Zájem o cukrárnu	49
Graf 4: Návštěva cukrárny	50
Graf 5: Oblíbený dezert	51
Graf 6: Experimentování s chutěmi	51
Graf 7: Speciální dorty a zákusky.....	52
Graf 8: Co je pro zákazníky zásadní	53
Graf 9: Cena dortu	54
Graf 10: Cukrárna nebo hospoda	54

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník na novou cukrárnu

Příloha č. 2: Výpočet úvěru

Příloha č. 3: Ukázky zpracovaných dortů a zákusků

Příloha č. 4: Tržby pro rok 2018

NOVÁ CUKRÁRNA



Dobrý den,

jmenuji se Michaela Ludvíková a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká nové cukrárny v Bratčicích. Odpovědi budou sloužit pro zpracování diplomové práce, která se zabývá podnikatelským záměrem pro založení cukrárny. Budu ráda za každý Vámi vyplněný dotazník.

Své odpovědi můžete hodit do poštovní schránky na adresu Bratčice 80, přímo naproti autobusové zastávce. Správné odpovědi prosím zakroužkujete.

Děkuji ☺

1. Pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Věk

- ☐ do 20 let
- ☐ 31- 40 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ starší 60 let

3. Chtěli byste v Bratčicích cukrárnu?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ je mi to jedno

4. Jak často navštěvujete cukrárnu?

- ☐ jednou za týden
- ☐ jednou za měsíc
- ☐ párkrát do roka
- ☐ v cukrárně jsem pořád
- ☐ nechodím do cukrárny
- ☐ náhodně dle chuti, nebo když potřebuji zákusky na oslavu

5. Váš oblíbený dezert? (možnost více odpovědí)

- ☐ klasický krémový ☐ tvarohový ☐ ovocný ☐ vafle
- ☐ čokoládový ☐ smetanový ☐ koláče ☐ fitness bez cukru
- ☐ dám si cokoliv sladkého ☐ nejím sladké ☐ jiné _____

6. Experimentujete rádi s novými chutěmi a zákusky?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ ne ☐ spíše ne

7. Cukrárna bude dělat speciální dorty i zákusky dle vašich přání, nechali byste si objednat takový dort či zákusek?

- ☐ ano ☐ někdy ☐ ne, raději si upeču doma ☐ ne, nemám zájem

8. Co je pro Vás v cukrárně zásadní? (možnost více odpovědí)

- ☐ kvalitní a chuťově dobré zákusky ☐ velký výběr zákusků ☐ nízké ceny
- ☐ příjemná obsluha ☐ rychlost objednávky ☐ nové a netradiční chutě
- ☐ chuť kávy a jiných nápojů ☐ zdravé bio výrobky i přes vyšší cenu
- ☐ možnost posezení uvnitř, příjemné prostředí ☐ jiné _____

9. Jakou máte představu o tom, kolik stojí 4 kg vymodelovaný dort?

- ☐ do 500 Kč ☐ 500 – 1000 Kč ☐ 1000 – 1500 Kč
- ☐ 1500 – 2000 Kč ☐ více než 2000 Kč ☐ vůbec nemám představu

10. Kam půjdete raději, do hospody nebo do cukrárny?

- ☐ jednoznačně cukrárna
- ☐ někdy cukrárna, někdy hospoda
- ☐ jednoznačně hospoda
- ☐ ani jedno
- ☐ zákusek si raději vezmu s sebou domů

11. Napište Váš nejoblíbenější zákusek

rok	počáteční hodnota	úrok	úmor	konečná hodnota	měsíční splátka
2017	300 000	1 975	7 412	292 588	9 387
2017	292 588	1 926	7 461	285 127	9 387
2017	285 127	1 877	7 510	277 617	9 387
2017	277 617	1 828	7 559	270 058	9 387
2017	270 058	1 778	7 609	262 448	9 387
2017	262 448	1 728	7 659	254 789	9 387
2018	254 789	1 677	7 710	247 079	9 387
2018	247 079	1 627	7 760	239 319	9 387
2018	239 319	1 576	7 812	231 507	9 388
2018	231 507	1 524	7 862	223 644	9 386
2018	223 644	1 472	7 915	215 730	9 387
2018	215 730	1 420	7 967	207 763	9 387
2018	207 763	1 368	8 019	199 744	9 387
2018	199 744	1 315	8 072	191 671	9 387
2018	191 671	1 262	8 125	183 546	9 387
2018	183 546	1 208	8 179	175 367	9 387
2018	175 367	1 155	8 233	167 135	9 388
2018	167 135	1 100	8 287	158 848	9 387
2019	158 848	1 046	8 341	150 507	9 387
2019	150 507	991	8 396	142 111	9 387
2019	142 111	936	8 452	133 659	9 388
2019	133 659	880	8 507	125 152	9 387
2019	125 152	824	8 563	116 589	9 387
2019	116 589	768	8 620	107 969	9 388
2019	107 969	711	8 676	99 293	9 387
2019	99 293	654	8 733	90 559	9 387
2019	90 559	596	8 791	81 769	9 387
2019	81 769	538	8 849	72 920	9 387
2019	72 920	480	8 907	64 013	9 387
2019	64 013	421	8 966	55 047	9 387
2020	55 047	362	9 025	46 022	9 387
2020	46 022	303	9 084	36 938	9 387
2020	36 938	243	9 144	27 794	9 387
2020	27 794	183	9 204	18 590	9 387
2020	18 590	122	9 265	9 326	9 387
2020	9 326	61	9 326	0	9 387
Celkem		37 935	300 000		337 935





Tržby rok 2018	Průměrný počet lidí za 1 den	Denní tržba na prodejně (Kč)	Měsíční tržba na prodejně (Kč)	Zakázky za měsíc (Kč)	Tržby za měsíc celkem (Kč)
leden	15	2 625	81 375	15 840	97 215
únor	15	2 625	73 500	15 840	89 340
březen	20	3 500	108 500	15 840	124 340
duben	20	3 500	105 000	15 840	120 840
květen	25	4 375	135 625	15 840	151 465
červen	30	5 250	157 500	15 840	173 340
červenec	40	7 000	217 000	15 840	232 840
srpen	40	7 000	217 000	15 840	232 840
září	20	3 500	105 000	15 840	120 840
říjen	15	2 625	81 375	15 840	97 215
listopad	20	3 500	105 000	15 840	120 840
prosinec	30	5 250	157 500	21 000	178 500
celkem	290	50 750	1 544 375	195 240	1 978 955